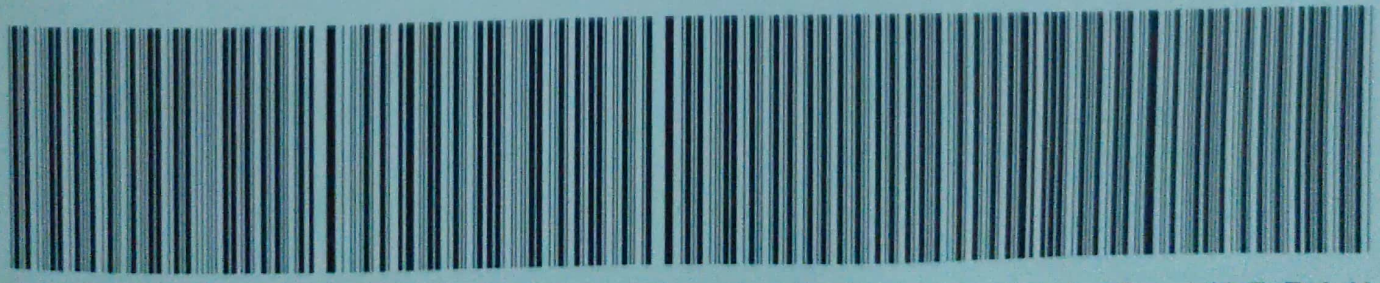
STRATEGIA ŞI TACTICA STABILIRII PREŢURILOR

UN GHID PENTRU CREŞTEREA PROFITURILOR



THOMAS T. NAGLE JOHN E. HOGAN

Dacă ar fi să facem o comparație între business și război, Thomas Nagle și John Hogan demonstrează prin exemple practice și studii de caz extrem de bine documentate că responsabilii cu strategia prețurilor sunt mai degrabă diplomați decât generali, contrar aparențelor.

Diplomații știu că acordarea unor discounturi de preț poate diminua profitabilitatea afacerii. Ei vor ține cont nu numai de profitul pe termen scurt, ci și de reacția competitorilor pe termen lung, pentru a măsura impactul unei modificări de preț asupra profitului. Diplomații vor integra costurile relevante ale produselor, sensibilitatea față de preț și comportamentul firmelor concurente în planurile lor de marketing.

Analiza tuturor acestor factori le va permite ulterior să evalueze costurile și beneficiile competiției și să participe doar la acele bătălii în care potențialele beneficii sunt mai mari decât potențialele costuri.

Scanned with OKEN Scanner

STRATEGIA ŞI TACTICA STABILIRII PREŢURILOR

Un ghid pentru creşterea profiturilor

Cumpărat de Bebe azi 7 ianuarie 2003

Thomas T. Nagle
Monitor Company Group, L.P.

John E. Hogan
Monitor Company Group, L.P.

BRANDBUILDERS
marketing şi advertising

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

The Strategy and Tactics of Pricing: a Guide to Growing More Profitably
Copyright © Monitor Company Group LP, 2006, Thomas T. Nagle, John E. Hogan

All rights reserved. This publication is protected by copyright and permission should obtained from the publisher prior to any prohibited reproduction, storage in retrieval system or transmission in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or likewise.

Copyright© BRANDBUILDERS GRUP, 2008, Bucureşti – pentru ediţia românească (colecţie BRANDBUILDERS, marketing & advertising books)

Redactor-şef: Dorina Oprea

Traducători: Raluca Andrei; Patricia Mandache
Redactor: Raluca Andrei
Tehnoredactor: Mihai Stoianov

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
NAGLE, THOMAS T.
Strategia şi tactica stabilirii preţurilor / Thomas T. Nagle, John E. Hogan; trad. Raluca Andrei. – Bucureşti : BRANDBUILDERS, 2008
Index
ISBN 978-973-1740-09-6

I. Hogan, John E.
II. Andrei, Raluca (trad.)
III. Mandache, Patricia (trad.)

COMENZI PENTRU LIBRARI ŞI DISTRIBUITORI

Tel.: 0721.101.888; Fax: 021.323.19.85
E-mail: office@brandbuilders.ro
www.brandbuilders.ro

Lucrările **Brandbuilders** sunt disponibile la discounturi speciale, în funcţie de numărul de exemplare comandate, pentru firmele de training sau consultanţă şi pentru programele de training intern organizate de companii. Pentru informaţii suplimentare, puteţi folosi datele de contact de mai sus.

Printed in Romania

©Copyright ediţie: BRANDBUILDERS GRUP, 2008
ISBN 978-973-1740-09-6

Mamei mele,
al cărei sprijin constant şi discret
m-a încurajat să explorez căi mai puţin bătute.

- J.E.H.

Scanned with OKEN Scanner

Sumar pe scurt

Capitolul 1
Stabilirea preţurilor din punct de vedere tactic: schimbarea regulilor în jocul stabilirii preţurilor pentru a determina o creştere profitabilă 17
Capitolul 2
Strategia de stabilire a preţurilor: o abordare integrată 37
Capitolul 3
Crearea valorii: sursa avantajului reprezentat de stabilirea preţurilor 55
Capitolul 4
Structura preţului: tactici de stabilire a preţurilor bazate pe segmentare pentru separarea pieţelor 91
Capitolul 5
Comunicarea preţului şi a valorii: strategii pentru a influenţa disponibilitatea potenţialului client de a plăti 129
Capitolul 6
Politica de stabilire a preţurilor: managerierea aşteptărilor şi a comportamentului consumatorului 157
Capitolul 7
Nivelul preţului: stabilirea preţului corect pentru un profit constant 183
Capitolul 8
Costurile: cum ar trebui ele să influenţeze deciziile legate de stabilirea preţurilor? 213
Capitolul 9
Analiza financiară: stabilirea preţurilor în vederea obţinerii profitului 245
Capitolul 10
Concurenţa: rezolvarea atentă a conflictelor 291
Capitolul 11
Stabilirea preţurilor în cadrul canalelor de distribuţie: managerierea tranzacţiilor şi a relaţiilor multiple 325
Capitolul 12
Stabilirea preţului în funcţie de ciclul de viaţă al produsului: adaptarea strategiei pe o piaţă în plină evoluţie 355
Capitolul 13
Măsurarea preţului şi a valorii: tehnici de cercetare pentru o decizie bine informată 377
Capitolul 14
Etica şi legea: înţelegerea constrângerilor legate de stabilirea preţului 427

Scanned with OKEN Scanner

Cuprins

Prefață 13

Mulțumiri 15

CAPITOLUL 1
Stabilirea prețurilor din punct de vedere tactic 17
De ce stabilirea prețurilor este adesea ineficientă 17
Mirajul metodei cost-plus 19
Stabilirea prețurilor determinată de client 23
Stabilirea prețurilor determinată de concurență 24
Formularea întrebărilor potrivite 25
Disciplina stabilirii prețurilor în mod strategic 27
Planul cărții 32
Rezumat 33
Note 34

CAPITOLUL 2
Strategia de stabilire a prețurilor 37
Piramida stabilirii prețurilor în mod strategic 39
Crearea valorii 41
Structura prețului 43
Comunicarea prețului și a valorii 45
Politica de stabilire a prețurilor 46
Nivelul prețurilor 47
Implementarea strategiei 48
Oferirea unor stimulente pentru schimbare 49
Fixarea unui nivel de așteptări adecvat 50
Furnizarea informațiilor și a abilităților necesare pentru schimbare 52
Rezumat 53
Note 54

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 3

Crearea valorii **55**

Rolul valorii în stabilirea preţurilor 56
Estimarea Valorii Economice®: exemplificare 60
Costul ridicat al căilor mai scurte 68
Cum să estimezi valoarea economică 71
Etapa 1: Studiul economiei cumpărătorului 72
Etapa a 2-a: Cuantificarea factorilor care determină valoarea 75
Etapa a 3-a: Estimarea valorii de diferenţiere 76
Importanţa strategică a modelului EVE® 78
Segmentarea pieţei în funcţie de valoare 79
Etapa 1: Determină principalele criterii de segmentare 81
Etapa a 2-a: Identifică factorii de valoare discriminatorii 82
Etapa a 3-a: Află care sunt constrângerile şi avantajele tale operaţionale 83
Etapa a 4-a: Creează segmente primare şi secundare 83
Etapa a 5-a: Realizează descrieri detaliate ale segmentelor 86
Etapa a 6-a: Dezvoltă sisteme metrice şi bariere de segmentare specifice fiecărui segment 86
Rezumat 88
Note 89

CAPITOLUL 4

Structura preţului **91**

Metrica preţurilor 94
Metrica bazată pe performanţă 95
Crearea unui sistem de măsurare adecvat 96
Gestionarea costurilor cu ajutorul sistemelor metrice 98
Bariere de segmentare a preţurilor pentru o împărţire funcţională a pieţelor 99
Segmentarea pe baza identificării cumpărătorului 103
Segmentarea în funcţie de locul de unde se face achiziţia 106
Segmentarea în funcţie de momentul achiziţiei 107
Segmentarea în funcţie de cantitatea achiziţionată 110
Segmentarea în funcţie de asocierea produselor 116
Segmentarea cu ajutorul vânzărilor condiţionate şi al măsurătorilor 120
Segmentarea în funcţie de designul produsului 123
Importanţa stabilirii segmentate a preţurilor 125
Rezumat 126
Note 126

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 5

Comunicarea preţului şi a valorii 129
Comunicarea valorii 130
Crearea unui mesaj de comunicare a valorii 132
Strategia nr. 1: comunicarea valorii economice 134
Strategia nr. 2: asigurarea valorii economice 137
Strategia nr. 3: asocierile beneficiilor psihologice 141
Strategia nr. 4: asigurarea beneficiilor psihologice 143
Segmentele de piaţă şi valorile diferenţiate 144
Comunicarea preţului 146
Evaluarea proporţională a preţului 146
Preţuri de referinţă 147
Convenabilitatea percepută 150
Structura profit-pierdere 151
Rezumat 153
Note 154

CAPITOLUL 6

Politica de stabilire a preţurilor 157
Organizarea stabilirii preţurilor în funcţie de o anumită politică 159
Crearea şi administrarea strategică a politicilor de preţuri 163
Diagnosticul 163
Gruparea preţurilor 164
Cascada de preţ 166
Analiza profitabilităţii clienţilor 167
Dezvoltarea unei politici 169
Politici pentru managementul aşteptărilor legate de preţ 171
Implementarea politicilor 174
Responsabilitatea managerilor 175
Implicarea echipei de vânzări 175
Provocări legate de priorităţi şi repartizarea pe etape 176
Negociază tranziţii, nu concluzii 179
Monitorizarea şi măsurarea rezultatelor 180
Rezumat 181
Note 182

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 7

Nivelul prețului 183

Procesul de stabilire a prețurilor 184
Stabilirea preliminară a prețurilor în funcție de segmente 187
Opțiuni legate de evaluarea valorii 187
Categorii de preț preliminare 188
Opțiuni legate de strategia stabilirii prețurilor 191
Optimizarea prețului 198
Analiza profitabilității 199
Estimarea reacției clientului 203
Implementarea noilor prețuri 205
Cum să comunici noile prețuri echipei de vânzări 206
Cum să comunici clienților creșterile de preț 207
Rezumat 209
Note 210
Anexa 7A Realizarea unei analize manageriale privind sensibilitatea față de preț 210

CAPITOLUL 8

Costurile 213

Rolul costurilor în stabilirea prețurilor 214
Determinarea costurilor relevante 215
De ce costuri marginale? 215
De ce costuri evitabile? 220
Evitarea interpretării greșite a calculelor contabile 223
Estimarea costurilor relevante 225
Costurile în funcție de activitate 232
Marja de contribuție în procente și strategia de stabilire a prețurilor 233
Managerirea costurilor pentru stabilirea unor prețuri de transfer 236
Rezumat 241
Note 242

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 9
Analiza financiară 245
Analiza pragului de rentabilitate a vânzărilor: un caz obişnuit 247
Pragul de rentabilitate a vânzărilor în condiţiile modificării unui cost variabil 251
Pragul de rentabilitate a vânzărilor în condiţiile existenţei unor costuri marginale fixe 254
Analiza pragului de rentabilitate a vânzărilor în cazul stabilirii reactive a preţurilor 257
Calcularea potenţialelor implicaţii financiare 258
Curba pragului de rentabilitate a vânzărilor 261
Urmărirea liniei de bază 265
Acoperirea costurilor nonmarginale fixe şi a costurilor irecuperabile 266
Studiu de caz: Ritter & Sons 267
Rezumat 276
Note 277

Anexa 9A O derivare a formulei de stabilire a pragului de rentabilitate 277
Anexa 9B Analiza pragului de rentabilitate în cazul modificării preţurilor 280

Rezumat 290
Mulţumiri 290

CAPITOLUL 10
Concurenţa 291
Înţelegerea jocului legat de stabilirea preţurilor 293
Avantajul competitiv: singura sursă durabilă pentru profitabilitate 295
Reacţia în faţa concurenţei: gândeşte-te înainte să acţionezi 300
Cum ar trebui să reacţionezi? 308
Managerierea informaţiilor legate de concurenţă 313
Colectarea şi evaluarea informaţiilor 313
Comunicarea selectivă a informaţiilor 316
Când ar trebui să concurezi în ceea ce priveşte preţul? 319
Rezumat 321
Note 322

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 11
Stabilirea preţurilor în cadrul canalelor de distribuţie.....325
Valoarea şi stabilirea preţului pentru partenerii din cadrul canalului de distribuţie 327
Relaţia producător-retailer.....328
Stabilirea preţului pentru canalul de distribuţie în cazul brandurilor de tip pull.....331
Stabilirea preţului pentru canalul de distribuţie în cazul brandurilor de tip push.....332
Menţinerea profitului în cazul revânzării 335
Relaţiile cu distribuitorii.....336
Atragerea unui volum mai mare de vânzări prin partenerii din interiorul canalului de distribuţie 338
Cum să determini clienţii să accepte testarea produsului pentru o perioadă de probă 338
Ofertele defensive.....341
Înţelegerile comerciale 344
Negocierea cu clienţii puternici.....345
Creează concurenţă între cumpărătorii puternici.....348
Cuantifică valoarea retailerului 350
Rezumat.....351
Note 352

CAPITOLUL 12
Stabilirea preţului în funcţie de ciclul de viaţă al produsului .. 355
Produsele noi şi ciclul de viaţă al produsului 356
Stabilirea unui preţ al inovaţiei pentru lansarea pe piaţă.....357
Comunicarea valorii prin intermediul promoţiilor bazate pe testarea produsului.....359
Comunicarea valorii prin vânzări directe 360
Inovaţiile din marketing în cadrul canalelor de distribuţie.....361
Stabilirea preţului pentru noi produse în vederea dezvoltării.....362
Stabilirea de preţuri pentru produse diferenţiate 363
Stabilirea preţului pentru produsele care au costuri mici de producţie 364
Reducerea preţurilor în perioada de creştere 365
Stabilirea preţurilor pentru produsele deja existente pe piaţă, aflate în perioada de maturitate 366
Vânzarea separată a produselor şi a serviciilor corespondente 368

Scanned with OKEN Scanner

O modalitate îmbunătățită de estimare a sensibilității față de preț....369
Controlul sporit și utilizarea costurilor....369
Extinderea liniei de produse....370
Reevaluarea canalelor de distribuție....370
Stabilirea prețului pentru un produs aflat în declin pe piață....370
Strategii alternative în faza de declin....371
Rezumat....372
Note....374

CAPITOLUL 13
Măsurarea prețului și a valorii....377

Tipurile de proceduri de măsurare....378
Studiile necontrolate ale achizițiilor reale....379
Datele despre vânzările trecute....380
Datele referitoare la un panel de consumatori....381
Datele obținute în urma scanării produselor la casa de marcat în magazine....382
Analizarea datelor referitoare la vânzările din trecut....385
Studiile controlate experimental privind achizițiile reale....386
Experimentele referitoare la achiziția din magazine....387
Experimentele de achiziție din laborator....389
Studii necontrolate privind preferințele și intențiile....393
Intervievarea directă....394
Sondajele de răspuns la achiziție....394
Poziționarea atributului....398
Interviurile în profunzime....398
Studiile experimentale controlate privind preferințele și intențiile....401
Experimentele de achiziție simulate....401
Analiza conjoint....402
Utilizarea tehnicilor de măsurare adecvate....412
Utilizarea previzionării vânzărilor pentru o măsurare mai corectă....413
Utilizarea tehnicilor specifice Internetului....417
Surse externe de date....417
Selectarea tehnicilor adecvate de măsurare....418
Rezumat....420
Note....422

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 14
Etica şi legea **427**
Constrângerile de ordin etic legate de stabilirea preţurilor 428
Cadrul legal pentru stabilirea preţului 432
Efectul actului Sarbanes-Oxley asupra practicilor de stabilire a preţului 433
Fixarea preţului sau încurajarea preţului 434
Fixarea preţului pe orizontală 435
Fixarea preţurilor pentru revânzare sau încurajarea lor 436
Fixarea preţurilor pe verticală 436
Programe de tranzacţii directe 438
Încurajarea preţului de revânzare 438
Discriminarea la nivel de preţ şi cea promoţională 439
Discriminare la nivel de preţ 440
Apărarea în cazul acuzaţiilor de discriminare la nivel de preţ 442
Discriminarea la nivel de promoţii 443
Prejudiciul competitiv, apărarea şi cumpărătorii indirecţi 445
Utilizarea variabilelor de non-preţ pentru formularea obiectivelor de stabilire a preţului 445
Restricţii verticale de non-preţ 445
Stimulentele bazate pe alte elemente în afară de preţ 448
Alte probleme legate de stabilirea preţului 448
Stabilirea unor preţuri de ruinare 448
Semnalarea preţurilor 449
Rezumat 449
Note 450

Index de nume **461**

Index de subiecte **462**

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

PREFAȚĂ

Problema stabilirii prețurilor a devenit o prioritate pe ordinea de zi a multor directori executivi, ca urmare a unor schimbări majore și permanente la nivelul mediului de afaceri actual. Clienții tăi reprezentați de firme – de la spitale la magazinele de desfacere cu amănuntul și mergând chiar până la fabricanții de automobile – au creat soluții sofisticate de management al rețelelor de aprovizionare pentru a obține de la furnizori mai multă calitate și mai multe servicii în schimbul unor prețuri din ce în ce mai mici. Concurența acerbă la nivel global – care se făcea simțită de multă vreme – a devenit, mai nou, realitate, după ce India și China s-au dovedit a fi formidabile puteri comerciale, capabile să intre în competiție atât la nivel calitativ, cât și la nivel de preț. Ciclurile de viață ale produselor continuă să se scurteze, de când competitorii au adus la desăvârșire cele două arte gemene – inovația și imitația – făcând astfel mai dificilă sarcina de a amortiza cheltuielile pentru dezvoltare cu ajutorul adaosurilor comerciale. În lumina acestor puternice forțe, nu mai este câtuși de puțin surprinzător faptul că unele companii întâmpină probleme precum erodarea accentuată a prețurilor, diminuarea volumului vânzărilor și scăderea profitabilității. Niciodată nu s-a simțit mai acut nevoia unor strategii clare și eficiente de stabilire a prețurilor.

În edițiile anterioare ale acestei lucrări, obiectivul nostru era să creăm un ghid practic și plăcut de citit, adresat managerilor și menit să îi ajute în luarea deciziilor legate de stabilirea prețurilor. Cu toate că în ediția de față am păstrat acest obiectiv lăudabil, suntem de părere că, la nivelul pieței de desfacere actuale, o îmbunătățire treptată a practicilor de stabilire a prețurilor nu mai este suficientă. Directorii, în general – și directorii de marketing, în special – sunt forțați de concurență să dezvolte procese mai sistematizate, pentru a crea, a comunica și a capta valoarea. Ca să devină profitabilă într-un asemenea sistem, stabilirea prețurilor nu poate fi pur și

simplu o decizie de afaceri izolată; ea trebuie să se transforme într-un obiectiv de afaceri cu rol de uniformizare. Companiile de succes trebuie să construiască o soluţie solidă de stabilire a preţurilor, care nu doar să ţină piept ameninţărilor venite din partea clienţilor şi concurenţilor puternici, dar, în acelaşi timp, să modeleze aceste forţe într-o manieră proactivă, subordonându-le propriilor interese. Am conceput această a patra ediţie în scopul de a oferi sfaturi practice care să-i ajute pe marketeri să găsească asemenea soluţii în firmele lor.

Crearea unei asemenea soluţii implică schimbări majore. Marketerii trebuie să-şi schimbe modul în care privesc valoarea propriilor produse şi servicii. Trebuie să modifice procesele interne de stabilire, de reducere şi de negociere a preţului. Trebuie să pună bazele unor sisteme care să scoată la iveală informaţii privind stabilirea preţurilor în tabăra concurenţei, tiparele de comportament de cumpărare al consumatorilor şi managementul preţurilor. Trebuie să îmbunătăţească nivelul aptitudinilor acelor angajaţi din departamentele de marketing, vânzări şi finanţe care sunt responsabili de luarea deciziilor legate de preţ. În sfârşit, ei trebuie să modifice cultura stabilirii preţurilor, ajutând-o să evolueze de la o cultură la nivelul căreia stabilirea preţurilor este văzută ca o pârghie tactică menită să îndeplinească obiective de vânzări, la o cultură la nivelul căreia stabilirea preţurilor serveşte drept o pârghie strategică menită să atragă o creştere profitabilă.

Aşa cum se întâmplă de regulă în cazul unei răspunderi majore, schimbarea pe care o presupune crearea unei soluţii eficiente de stabilire a preţurilor nu este nici uşoară, nici rapidă. Iată motivul pentru care în această ediţie a lucrării „Strategia şi tactica stabilirii preţurilor" am făcut modificări considerabile asupra textului, din dorinţa de a defini mai clar elementele unei strategii eficiente de stabilire a preţurilor, de a oferi o perspectivă mai profundă asupra creării unor procedee operative şi de a descoperi obstacolele-cheie care stau în calea unei implementări eficiente. Niciodată nu a existat un moment mai propice pentru a lucra în acest domeniu, întrucât ocaziile de a face îmbunătăţiri semnificative nu au fost niciodată mai bune. Sperăm din toată inima că această carte îi va ajuta pe marketeri să facă îmbunătăţirile necesare în cadrul companiilor lor. Şi, spunând acestea, nu ne referim neapărat la articolele majore pe acest subiect, ci la acelea care se dovedesc a fi cele mai accesibile şi mai relevante din punct de vedere managerial. Profesorii vor fi încântaţi să afle că, în această ediţie, versiunea extinsă a Manualului Instructorului include noi exerciţii destinate activităţii de clasă, studii de caz şi prezentări. Combinaţia dintre textul extrem de inteligibil şi exemplele relevante, de actualitate, va face, credem noi, ca lucrarea noastră să rămână în continuare atât cea mai populară sursă de referinţă a managerilor în ceea ce priveşte problema preţurilor, cât şi cel mai accesibil text pentru cursuri.

Scanned with OKEN Scanner

MULȚUMIRI

Nu putem să-i enumerăm aici integral pe cei cărora le datorăm recunoştinţa noastră, dar cu toţii au contribuit substanţial la conţinutul acestei lucrări. Am dori să ne folosim de această ocazie pentru a le mulţumi încă o dată tuturor acelora care au colaborat la primele trei ediţii, contribuţia fiecăruia fiind menţionată la vremea respectivă. Succesul acelor prime lucrări ne-a deschis drumul către clienţii – companii şi manageri – de la care am învăţat mult mai multe despre strategiile de stabilire a preţurilor şi despre implementarea lor decât ar fi fost posibil în urma unor cercetări strict academice. De asemenea, le adresăm multe mulţumiri studenţilor şi participanţilor la seminariile noastre; întrebările lor iscoditoare şi problemele interesante ridicate de ei au făcut ca munca noastră să rămână atrăgătoare şi relevantă.

Suntem recunoscători pentru sfaturile primite din partea a numeroşi experţi în marketing, în stabilirea preţurilor şi managementul afacerilor, experţi ale căror opinii – publicate sau nepublicate până acum – au fost incluse în această lucrare. Cu toate că nu putem să îi enumerăm aici pe toţi, am dori să îi menţionăm în mod special pe George Cressman, Kent Monroe, Dan Nimer şi Mike Marn. De asemenea, în ultimii 15 ani, Richard Harmer a contribuit foarte mult la felul în care am văzut noi fenomenul stabilirii preţurilor. Preocupările sale în direcţia definirii „segmentelor valorice" şi conceptele inventate de el – „bariere de segmentare" şi „metrica preţurilor" – sunt adoptate pe scară largă de specialiştii în problema stabilirii preţurilor. El a mai contribuit la modelarea opiniilor noastre în ceea ce priveşte rolul venitului şi al posibilităţilor financiare în stabilirea preţurilor. Gerald (Jerry) Smith de la Colegiul din Boston a participat în mod considerabil la această ediţie cu perspective pătrunzătoare privind comunicarea valorii, canalele de comunicare a valorii şi estimarea valorii. În plus, el a adăugat prezentei ediţii numeroase exemple şi referinţe ştiinţifice. Bob Donath a redactat mai multe capitole care, graţie eforturilor sale, sunt mult mai uşor

Scanned with OKEN Scanner

de citit acum. Eugene Zelek, avocat pe probleme antitrust şi partizan al ideii că este mai bine să administrezi din interior decât să reacţionezi la constrângerile legale, a elaborat secţiunea din Capitolul 14 ce dezbate cadrul legal. În sfârşit, am dori să le mulţumim colegilor noştri de la Monitor Group, care au înţeles şi au susţinut nevoia noastră de „timp dedicat scrisului" şi care şi-au asumat responsabilităţi suplimentare în ceea ce priveşte managementul şi munca de proiectare, pentru a ne acorda acest timp.

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 1

Stabilirea preţurilor din punct de vedere tactic

Schimbarea regulilor în jocul stabilirii preţurilor pentru a determina o creştere profitabilă

Foarte puţini manageri – chiar şi dintre cei specializaţi în marketing – privesc stabilirea preţurilor (engl. *pricing*) dintr-o perspectivă strategică. Gândeşte-te la propriile tale experienţe şi constatări. Deciziile companiei tale în ceea ce priveşte stabilirea preţurilor au fost luate ca răspuns la o problemă de stabilire a preţurilor sau au fost planificate cu atenţie, în aşa fel încât să fie exploatată o oportunitate? Conducerea a luat respectivele decizii gândindu-se la impactul lor imediat asupra profitabilităţii sau a analizat felul în care reacţiile clienţilor şi cele ale competiţiei aveau să schimbe tabloul de ansamblu în viitorul apropiat? Deciziile s-au axat exclusiv pe preţ sau au implicat alinierea unui program de marketing care să susţină decizia de stabilire a preţurilor? Atunci când este făcută aşa cum trebuie, stabilirea preţurilor devine o pârghie puternică, ce atrage o creştere profitabilă şi duce la îndeplinirea unor obiective strategice de afaceri. Din nefericire, puţine companii se folosesc de pârghia stabilirii preţurilor pentru a-şi manageria eficient piaţa. Rezultatul se materializează într-o erodare mai rapidă a preţului, un volum mai redus de vânzări la nivelul tuturor segmentelor şi, cel mai important, în profituri mai mici.

De ce stabilirea preţurilor este adesea ineficientă

Diferenţa dintre stabilirea preţurilor în mod convenţional şi stabilirea preţurilor în mod strategic este aceeaşi cu diferenţa dintre a riposta faţă de condiţiile pieţei şi

Scanned with OKEN Scanner

a le administra într-o manieră proactivă.[1] Acesta este motivul pentru care, adesea, companii care au cote de piaţă şi tehnologii similare obţin recompense inegale pentru eforturile lor. În cazul unor abordări convenţionale de stabilire a preţurilor, fiecare departament funcţional impune anumite constrângeri asupra strategiei de stabilire a preţurilor, constrângeri care, luate individual, corespund cu perspectiva departamentului respectiv asupra pieţei, dar care, în acelaşi timp, limitează capacitatea companiei de a fi retribuită pe măsura valorii pe care o creează pentru consumatori. Serviciul financiar pretinde ca produsele să realizeze o marjă minimă de contribuţie, iar din această cauză compania ajunge să rateze oportunităţi de tip marjă de profit scăzută/volum mare de vânzări, oportunităţi care pot duce la o creştere a veniturilor sau la o reducere a costurilor, ca urmare a unei exploatări mai eficiente a capacităţii. Departamentul de marketing eşuează în încercarea de a proiecta şi de a consolida metode eficiente de stabilire a preţurilor, acest lucru având drept rezultat o puternică instabilitate a preţurilor; acest aspect îi influenţează pe clienţii care tind să-i recompenseze pe negociatorii cei mai agresivi. Echipei de vânzări îi lipseşte pregătirea şi motivaţia pentru a negocia eficient cu clienţii puternici, iar acest lucru subminează performanţa în sfera stabilirii preţurilor.

Date fiind toate aceste constrângeri autoimpuse, nu este câtuşi de puţin surprinzător faptul că atât de puţine firme reuşesc să profite la maximum de oportunităţile lor în domeniul stabilirii preţurilor.

Dimpotrivă, o stabilire a preţurilor în mod strategic necesită coordonarea unor decizii interdependente – de marketing, financiare şi competitive – pentru a fixa preţurile într-o manieră profitabilă. Stabilirea preţurilor în mod strategic impune mai mult decât o simplă schimbare de atitudine: impune o schimbare în ceea ce priveşte momentul, metoda şi persoana implicată în luarea deciziilor de stabilire a preţurilor. De pildă, stabilirea preţurilor în mod strategic reclamă anticiparea nivelurilor de preţ în etapele incipiente ale procesului de dezvoltare a produsului, în scopul de a înţelege mai bine care sunt acele concepte care pot crea şi capta o valoare adecvată pentru justificarea costurilor. Stabilirea preţurilor în mod strategic impune managementului să-şi asume responsabilitatea pentru stabilirea unui set coerent de politici şi metode de stabilire a preţurilor, care vor crea disciplina necesară pentru obţinerea profitabilităţii pe termen lung. Mai important decât orice este faptul că stabilirea preţurilor în mod strategic impune un nou tip de relaţie între departamentele funcţionale ale unei firme – marketing, vânzări şi finanţe. Acest focus multifuncţional presupune un echilibru între nevoia clientului de a obţine valoare în schimbul preţului plătit şi nevoia companiei de a-şi acoperi costurile şi de a câştiga un profit convenabil. Din nefericire, la cele mai multe companii, stabilirea preţurilor implică mai degrabă un conflict decât un echilibru între aceste obiective.

Scanned with OKEN Scanner

Dacă un obiectiv-cheie al stabilirii preţurilor este acela de a capta valoarea creată pentru clienţi, atunci fiecare preţ în parte trebuie să fie fixat de persoanele cele mai în măsură să anticipeze valoarea respectivă – mai precis, managerii de marketing. Însă eforturile lor nu vor fi eficiente atâta vreme cât nu se culeg informaţiile despre clienţi şi concurenţi necesare pentru estimarea valorii. Stabilirea preţurilor poate capta valoarea unei oferte doar atunci când valoarea a fost comunicată clientului – aceasta fiind responsabilitatea departamentului de vânzări. Însă departamentul de vânzări nu poate comunica valoarea în lipsa instructajului şi a instrumentelor necesare pentru a purta negocieri cu nişte clienţi din ce în ce mai puternici. În sfârşit, eforturile echipelor de marketing şi de vânzări nu vor genera profituri constante decât dacă există nişte obiective financiare adecvate care, la rândul lor, impun o nouă filosofie financiară. Mai degrabă decât să încerce să „amortizeze costurile", departamentul financiar trebuie să se concentreze strategic asupra unei profitabilităţi crescânde, să afle în ce măsură schimbarea costurilor este influenţată de schimbările la nivel de încasări şi să folosească aceste informaţii pentru a crea stimulente adecvate şi linii directoare pentru departamentele de marketing şi vânzări, astfel încât acestea să-şi atingă obiectivele într-o manieră profitabilă.

O dată ce rolul fiecăruia a fost definit cum se cuvine, departamentul de marketing şi serviciul financiar pot colabora pentru îndeplinirea unui obiectiv comun – să obţină profitabilitate cu ajutorul stabilirii preţurilor în mod strategic. Şi totuşi, înainte ca acest obiectiv să poată fi atins, managerii din toate departamentele funcţionale trebuie să se dezică de mentalitatea greşită legată de stabilirea preţurilor, mentalitate care creează discordie şi îi determină să ia decizii neprofitabile. Să aruncăm o privire asupra acestor idei eronate şi să le distrugem o dată pentru totdeauna.

Mirajul metodei cost-plus*

Stabilirea preţurilor prin metoda cost-plus este, din punct de vedere istoric, cel mai frecvent folosit procedeu de stabilire a preţurilor, pentru că pare să implice o oarecare doză de prudenţă financiară. Din această perspectivă, prudenţa financiară este dobândită prin stabilirea, pentru fiecare produs sau serviciu în parte, a unui preţ care să aducă un venit considerabil, capabil să acopere toate costurile, un venit repartizat complet şi corect. Teoretic, este vorba despre un simplu ghid pentru profitabilitate; practic, este un plan pentru rezultate financiare mediocre.

Problema stabilirii preţului în funcţie de cost este una esenţială: în cele mai multe domenii de activitate, este imposibil să stabileşti costul unitar al unui produs înainte să-i stabileşti preţul. De ce? Deoarece costul per bucată variază în funcţie de volum. Această schimbare de cost are loc pentru că o mare parte din costuri sunt

* Metodă de calculare a preţurilor care presupune adăugarea unei sume în plus faţă de costul de fabricaţie al unui produs sau serviciu, sumă calculată ca procent din acesta, astfel încât să acopere cheltuielile indirecte şi marja de profit (cf. A. Ivanovic, P.H. Collin – Dicţionar de marketing englez-român, Editura Ştiinţa, 2003).

Scanned with OKEN Scanner

„fixe" şi, într-un fel sau altul, ele trebuie „repartizate" pentru a determina costul unitar total. Din nefericire, dat fiind că aceste repartizări depind de volum – care variază în funcţie de schimbările de preţ – costul per bucată este o ţintă mobilă.

Pentru a „rezolva" problema determinării costului unitar, adepţii determinării preţurilor pe baza costurilor se văd obligaţi să facă presupunerea absurdă că pot stabili preţul fără a influenţa volumul. Nereuşita explicării efectelor preţului asupra volumului sau ale volumului asupra costurilor îi face pe manageri să ia decizii de stabilire a preţurilor care subminează profiturile. Peisajul istoric al eşecurilor este presărat cu exemple de companii care au urmat până în ultimul moment abordarea cost-plus în stabilirea preţurilor. Un exemplu deosebit de trist – atât pentru compania în cauză, cât şi pentru clienţii săi – a fost experienţa celor de la Wang Laboratory în încercarea de a stabili preţul primului procesor de text din lume. După lansarea produsului pe piaţă, Wang a înregistrat un succes instantaneu; compania a crescut rapid, ajungând să domine piaţa de profil. Cu toate acestea, pe măsură ce concurenţa s-a înteţit, iar ritmul creşterii s-a mai domolit, filosofia de stabilire a preţurilor bazată pe costuri a companiei a început să submineze avantajul acesteia pe piaţă. Pe măsură ce volumul vânzărilor a scăzut, costurile per bucată au fost recalculate în mod repetat, iar preţurile au crescut, ajungând să reflecte repartizarea costurilor indirecte, care creşteau în mod constant. Drept consecinţă, vânzările au scăzut şi mai mult. În scurt timp, până şi cei mai fideli clienţi Wang au început să se reorienteze către alternative mai ieftine.

O creştere de preţ menită să „acopere" nişte costuri fixe mai mari reduce şi mai mult vânzările şi determină costul per bucată să crească şi mai mult. Adesea, creşterile de preţ au drept rezultat o scădere a profiturilor. Acest lucru duce la aşa-numita „spirală a morţii" în stabilirea preţurilor bazată pe costuri: costurile fixe sunt desfăşurate pe un volum de unităţi care scade constant, în timp ce preţurile cresc din ce în ce mai mult. Pe de altă parte, dacă o reducere de preţ determină o creştere a volumului vânzărilor, costurile fixe sunt repartizate pe un număr mai mare de unităţi, ceea ce duce la o scădere a costurilor unitare. Rezultatul se materializează adesea într-o creştere a profitului. În loc să practice o stabilire a preţurilor pentru a-şi acoperi costurile şi a-şi atinge obiectivele în ceea ce priveşte profitul, managerii trebuie să stabilească preţurile într-o manieră proactivă. Ei trebuie să conştientizeze faptul că stabilirea preţurilor influenţează volumul vânzărilor, iar volumul influenţează costurile.

În stabilirea preţurilor bazată pe costuri, pericolul nu se rezumă la faptul că produsele au parte de o concurenţă din ce în ce mai acerbă şi un volum din ce în ce mai mic. La drept vorbind, stabilirea preţurilor bazată pe costuri este şi mai insidioasă atunci când se aplică produselor puternice, pentru că, în cazul lor, nu există semnale (ca, de pildă, o cotă de piaţă în declin) care să anunţe un eventual pericol.

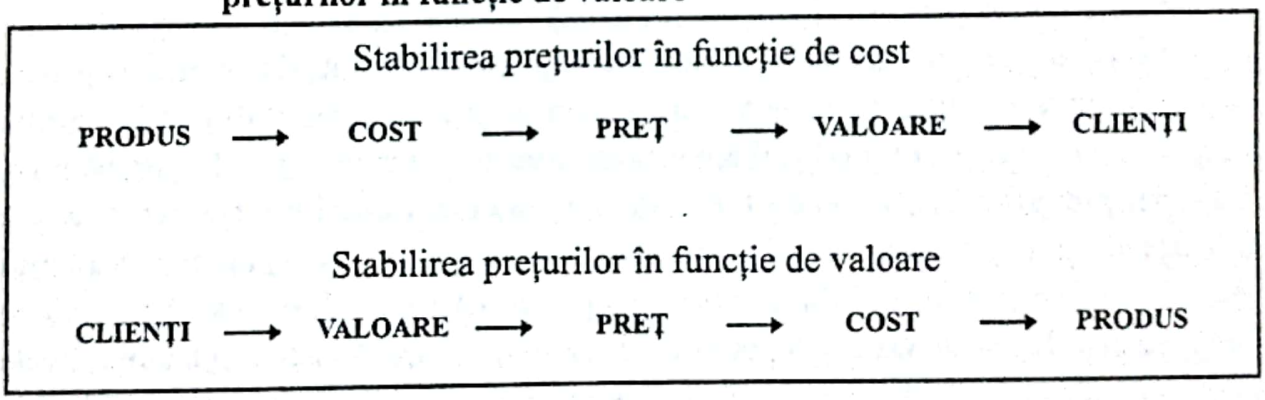
Scanned with OKEN Scanner

De exemplu, o companie internaţională de telecomunicaţii cu multe tehnologii-lider foloseşte metoda stabilirii preţurilor bazate pe costuri ca un „punct de plecare" în ceea ce priveşte această sarcină. Managerii de produs şi cei de vânzări analizează „preţurile-ţintă" bazate pe costuri, urmărind ca ele să corespundă condiţiilor pieţei, iar apoi solicită anumite ajustări care să reflecte condiţiile pieţei. Toţi cei din organizaţie consideră acest sistem corect şi rezonabil.

Dar este oare acest sistem generator de profituri? În perioada în care el a fost folosit, departamentul de marketing a solicitat şi a primit frecvent permisiunea de a stabili preţuri mai mici decât „preţul-ţintă" bazat pe costuri, pentru a reflecta condiţiile pieţei. De câte ori credeţi că s-a întâmplat ca departamentul de marketing să solicite o creştere a unui preţ-ţintă, pentru ca acesta să se conformeze condiţiilor pieţei? Niciodată. Şi asta în ciuda faptului că, deseori, compania are comenzi restante pentru unele dintre cele mai apreciate produse ale sale. În această companie, ca în multe altele, preţurile-ţintă bazate pe costuri au devenit plafoane maxime de profitabilitate pentru cele mai valoroase produse.

Stabilirea preţurilor după metoda cost-plus duce la practicarea unor preţuri exagerate pe pieţele slabe sau a unor preţuri nejustificat de mici pe pieţele puternice – o direcţie complet opusă faţă de ce am considera o strategie prudentă.

FIGURA 1-1. Comparaţie între stabilirea preţurilor în funcţie de cost şi stabilirea preţurilor în funcţie de valoare



În acest caz, cum ar trebui managerii să abordeze problema stabilirii preţurilor pentru a acoperi costurile şi a realiza obiectivele de profit? Pur şi simplu, n-ar trebui să o facă. Întrebarea în sine reflectă o percepţie eronată asupra rolului stabilirii preţurilor, o percepţie bazată pe convingerea că mai întâi se pot determina nivelurile de vânzări, apoi se pot calcula costurile unitare şi stabili obiectivele de profit, după care se poate fixa preţul. Atunci când managerii realizează că, de fapt, volumul vânzărilor (ipoteza de la care porneşte calculul) depinde de preţ (ultima etapă a procesului de calcul), succesiunea greşită a metodei de stabilire a preţurilor bazată pe costuri devine evidentă. Singura modalitate de a asigura o stabilire a preţurilor profitabilă presupune permiterea unei stabiliri anticipate a preţurilor, care să determine costurile

Scanned with OKEN Scanner

implicate, şi nu invers. Procesul stabilirii preţurilor bazate pe valoare trebuie să înceapă înainte de a se face investiţii.

Figura 1-1 ilustrează succesiunea greşită pe care o presupune stabilirea preţurilor bazată pe costuri şi succesiunea necesară în cazul stabilirii preţurilor bazate pe valoare. Stabilirea preţurilor în funcţie de costuri se axează pe produs. Departamentul de proiectare şi cel de producţie proiectează şi realizează ceea ce ei consideră a fi un produs „bun". Pe parcursul procesului, departamentele respective fac investiţii şi suportă costurile necesare pentru a adăuga produsului lor atribute şi servicii adecvate. Serviciul financiar însumează apoi toate aceste costuri pentru a stabili preţurile-ţintă pentru diferite versiuni ale produsului, versiuni pe care compania ar putea să le ofere spre vânzare. Abia în acest stadiu va intra în scenă departamentul de marketing, a cărui sarcină este de a demonstra că aceste produse deţin suficientă valoare pentru a-şi justifica preţurile în faţa clienţilor.

Dacă preţurile stabilite pe baza costurilor se dovedesc nejustificate, managerii pot încerca să îndrepte situaţia acceptând o oarecare doză de „flexibilitate" la nivelul adaosurilor comerciale. Cu toate că această tactică poate minimaliza pagubele, ea nu este, de fapt, o soluţie, pentru că randamentul financiar al produsului rămâne insuficient. Departamentul financiar condamnă departamentul de marketing pentru reducerea preţurilor, iar departamentul de marketing îl critică pe cel financiar pentru costurile exagerate. Problema continuă să se facă simţită ori de câte ori atributele şi costurile noilor produse nu se conformează nevoilor şi valorilor clienţilor. Mai mult decât atât, atunci când clienţii sunt recompensaţi cu rabaturi comerciale pentru că opun rezistenţă la preţuri, ei vor manifesta această rezistenţă din ce în ce mai des, chiar şi atunci când produsul are valoare pentru ei. Pentru a rezolva problemele stabilirii preţurilor bazate pe costuri, este nevoie de ceva mai mult decât o simplă ajustare din mers. Este nevoie de o inversare a întregului proces, lucru ce va porni din tabăra clienţilor. Preţul-ţintă se bazează pe estimări ale valorii şi ale porţiunii de piaţă pe care firma se poate aştepta în mod realist să o atragă, date fiind alternativele oferite de concurenţă. Sarcina conducerii departamentului financiar nu este să insiste ca preţurile stabilite să recupereze costurile; conducerea acestui departament trebuie să sublinieze că îşi asumă respectivele costuri doar în condiţiile în care sunt fabricate produse cărora să li se poată stabili un preţ profitabil, în conformitate cu valoarea pe care o furnizează clienţilor.

În ultimele două decenii, proiectarea unor produse care să poată fi vândute profitabil la un preţ-ţintă a devenit, dintr-o iniţiativă neobişnuită, obiectivul principal al celor mai multe companii de succes.[2]

De la Marriott la Boeing, de la tehnologia medicală până la automobile, companiile care domină piaţa din punct de vedere al profitului se gândesc acum la segmentul de piaţă pe care ar trebui să-l deservească noul lor produs, caută să identifice

Scanned with OKEN Scanner

beneficiile pe care le-ar avea în vedere potenţialii consumatori şi să stabilească un preţ pe care acei consumatori pot fi convinşi să-l plătească. Apoi, companiile îşi stimulează inginerii să creeze produse şi servicii ale căror costuri de fabricaţie să fie suficient de scăzute pentru ca deservirea acelui segment de piaţă să fie profitabilă. Industria de automobile este de multă vreme în linia întâi în ceea ce priveşte folosirea preţului ca factor central al procesului de dezvoltare. Primele companii care au adoptat o asemenea strategie au câştigat un avantaj uriaş pe piaţă. Pe de altă parte, companiile rămase în urmă trebuie să deprindă acum mecanismul stabilirii preţurilor bazate pe valoare, doar pentru ca noile lor produse să poată supravieţui pe piaţă.

Stabilirea preţurilor determinată de client

Multe companii admit astăzi faptul că stabilirea preţurilor bazată pe costuri este o erezie şi recunosc efectele sale negative asupra profitului. Ele îşi dau seama de necesitatea ca aceasta să reflecte condiţiile pieţei. În consecinţă, unele companii i-au exonerat pe managerii departamentului financiar de responsabilitatea stabilirii preţurilor şi au transferat această răspundere în tabăra managerilor de vânzări sau de produs. Teoretic, acest curent se înscrie în linia stabilirii preţurilor bazate pe valoare, de vreme ce departamentul de marketing şi cel de vânzări sunt acele părţi ale unei organizaţii cele mai în măsură să înţeleagă conceptul de valoare furnizată clientului. Şi totuşi, din punct de vedere practic, faptul că se abuzează de stabilirea preţurilor în scopul realizării unor obiective de vânzări pe termen scurt subminează adesea valoarea percepută şi face ca profiturile să scadă şi mai mult.

Scopul stabilirii preţurilor în mod strategic nu este pur şi simplu acela de a spori numărul clienţilor satisfăcuţi. Satisfacţia clienţilor poate fi obţinută de regulă în schimbul unei combinaţii între un surplus de valoare furnizată şi preţuri scăzute la produse. Însă comercianţii se amăgesc singuri dacă îşi imaginează că vânzările rezultate în urma acestei combinaţii reprezintă succese de marketing. Scopul stabilirii preţurilor în mod strategic constă în fixarea unor preţuri mai profitabile prin captarea valorii, nu neapărat prin sporirea numărului de vânzări. Atunci când comercianţii confundă primul obiectiv cu cel de-al doilea, ei cad în capcana de a stabili preţurile în funcţie de suma pe care cumpărătorii sunt dispuşi să o plătească, şi nu în funcţie de valoarea reală a produsului. Deşi o asemenea decizie le permite comercianţilor să-şi atingă obiectivele de vânzări, ea va compromite întotdeauna profitabilitatea pe termen lung.

Două probleme apar atunci când preţurile reflectă suma pe care cumpărătorii par dispuşi să o plătească. În primul rând, se întâmplă destul de rar ca unii cumpărători pretenţioşi să recunoască sincer suma pe care sunt dispuşi să o plătească pentru un produs. Profesioniştii din departamentele de aprovizionare sunt experţi în a ascunde, faţă de organizaţiile lor, adevărata valoare a unui produs. O dată ce cumpărătorii află că preţurile practicate de vânzători sunt flexibile, ei dobândesc o motivaţie financiară

Scanned with OKEN Scanner

pentru a ascunde informaţii faţă de vânzători sau chiar pentru a-i înşela cu tenacitate. Fără îndoială, această tactică pune în pericol capacitatea agentului comercial de a stabili legături strânse cu clienţii şi de a înţelege nevoile acestora.

În al doilea rând, există o problemă şi mai importantă legată de stabilirea preţurilor ce reflectă disponibilitatea clienţilor de a plăti. Sarcina departamentelor de marketing şi de vânzări nu este pur şi simplu aceea de a procesa comenzile la un preţ oarecare, pe care clienţii să fie dispuşi să îl plătească în prezent, ci de a-i determina pe clienţi să plătească un preţ care să reflecte cât mai bine adevărata valoare a produsului. Multe companii practică un preţ inferior celui justificat pentru produse cu adevărat inovatoare, şi asta pentru că îi întreabă pe potenţialii cumpărători – care nu conştientizează valoarea reală a produsului – cât ar fi dispuşi să plătească pentru acesta. Am aflat însă – în urma unor studii despre produsele inovatoare – că preţul „standard" nu are un impact prea mare asupra dorinţei clienţilor de a încerca aceste produse.

De exemplu, cei mai mulţi consumatori au crezut iniţial că fotocopiatoarele, terminalele de reţea şi aparatele de procesare a alimentelor nu aveau o valoare adecvată, care să le justifice preţul. Aceste produse au fost acceptate pe piaţă abia după ce a fost întreprinsă o intensă activitate de marketing, menită să comunice şi să garanteze valoarea lor. Nu vă mai gândiţi la preţul iniţial pe care sunt dispuşi să-l plătească nişte clienţi care nu au auzit niciodată de produsul vostru! În schimb, înţelegeţi care este valoarea produsului pentru clienţii satisfăcuţi şi comunicaţi valoarea respectivă şi altor potenţiali clienţi. Un preţ scăzut nu va înlocui niciodată cu succes un efort susţinut din partea echipelor de marketing şi de vânzări.

Stabilirea preţurilor determinată de concurenţă

În sfârşit, să ne gândim puţin la politica în care se tolerează faptul că stabilirea preţurilor este dictată de condiţiile concurenţiale. Din această perspectivă, stabilirea preţurilor reprezintă un instrument menit să ajute la îndeplinirea obiectivelor de vânzări. Din punctul de vedere al unor manageri, această metodă permite o „stabilire a preţurilor în mod strategic". În realitate însă, putem spune că ea le îngăduie persoanelor celor mai puţin avizate să deţină controlul. De ce şi-ar dori o organizaţie să atingă anumite obiective privind cota de piaţă? Deoarece managerii consideră că o cotă de piaţă mai mare aduce, de regulă, profituri mai mari[3]. Cu toate acestea, priorităţile se confundă în momentul în care managerii reduc nivelul de profitabilitate al fiecărei vânzări numai pentru a atinge obiectivul legat de cota de piaţă. Preţurile ar trebui să fie reduse doar în cazul în care ele nu mai sunt justificate de valoarea furnizată, în comparaţie cu valoarea pe care o furnizează concurenţa.

Deşi reducerea preţurilor este, probabil, metoda cea mai rapidă şi cea mai eficientă de a atinge obiectivele privind vânzările, ea reprezintă, de regulă, o decizie neinspirată din punct de vedere financiar. Dat fiind că o reducere de preţ poate fi

Scanned with OKEN Scanner

egalată cu uşurinţă, ea nu oferă decât un avantaj de piaţă pe termen scurt, avantaj plătit cu preţul unor marje de profit din ce în ce mai scăzute. Prin urmare, dacă nu cumva se întâmplă ca o companie să aibă motive întemeiate pentru a crede că o reducere de preţ nu poate primi o replică pe măsură din partea concurenţei, costurile pe termen lung pe care le implică folosirea preţului ca armă competitivă depăşesc, de obicei, orice fel de beneficii înregistrate pe termen scurt. Cu toate că diferenţierea produsului, advertisingul şi o reţea de distribuţie îmbunătăţită nu determină o creştere a vânzărilor la fel de rapidă precum o fac reducerile de preţ, beneficiile acestor tactici durează mai mult în timp, şi, astfel, ele sunt, de regulă, mai eficace din punctul de vedere al costurilor.

Obiectivul stabilirii preţurilor ar trebui să fie acela de a găsi o combinaţie între marja de profit şi cota de piaţă care să maximizeze nivelul de profitabilitate pe termen lung. Adesea, preţul cel mai profitabil este unul care limitează considerabil cota de piaţă în comparaţie cu cea a concurenţei. Bomboanele de ciocolată Godiva, automobilele BMW, camionetele Peterbilt şi uneltele Snap-on ar câştiga, cu siguranţă, nişte procente considerabile la cota de piaţă, dacă ar avea preţuri mai apropiate de cele ale concurenţei. Cu toate acestea, este îndoielnic faptul că ar fi avantajos să renunţe la poziţionarea lor profitabilă ca branduri premium, în schimbul procentelor dobândite în ceea ce priveşte cota de piaţă.

Deşi absurditatea stabilirii preţurilor determinate de concurenţă devine evidentă, mai ales în cazul produselor cu preţuri premium, principiul poate fi aplicat la nivel general. Atunci când companiile care se luptă pe pieţele competitive sunt rentabilizate, ele află adesea că pot să-şi sporească substanţial fluxul de numerar printr-o simplă reducere a obiectivelor privind cota de piaţă. O companie industrială, cu marje de profit mici, a ridicat preţul cu 9 procente, suferind astfel o scădere cu 20% a cotei de piaţă. Acest lucru – ar putea spune unii – constituie o dovadă a faptului că piaţa respectivei companii era una sensibilă la variaţiile preţului. Pe de altă parte, această companie încheia în continuare 4 din 5 tranzacţii. Aparent, cei mai mulţi clienţi considerau că produsul are o valoare cu cel puţin 9% mai mare decât cea pe care o plătiseră până atunci! Obiectivul legat de cota de piaţă nu-i permisese companiei, până în acel moment, să capteze valoarea respectivă. Cu toate că o parte din capacitate devenise de prisos, contribuţia la profitul companiei a crescut cu peste 70%.

Formularea întrebărilor potrivite

Stabilirea preţurilor în mod strategic implică recunoaşterea faptului că nu toate problemele de stabilire a preţurilor presupun, ca soluţie optimă, schimbarea preţului. Frecvent, motivul pentru care stabilirea preţurilor este ineficientă nu este acela că specialiştii în domeniu nu şi-au făcut treaba cum se cuvine. Acest lucru se întâmplă pentru că se iau decizii legate de costuri, de clienţi sau de strategia competitivă fără a se analiza riguros implicaţiile lor financiare pe termen lung. Dat fiind că, cel mai

Scanned with OKEN Scanner

adesea, neajunsurile acestor decizii nu sunt descoperite decât după ce produsul este lansat, iar preţul stabilit se dovedeşte neprofitabil, treaba specialistului în stabilirea preţurilor este să reia procesul pornind de la preţ, în scopul înţelegerii problemei. Este preţul neprofitabil pentru că se poate cere un altul, mai bun, sau pentru că valoarea nu a fost comunicată într-o manieră eficientă? Este obiectivul privind cota de piaţă prea greu de atins sau piaţa nu este segmentată în mod adecvat? Este oferta respectivului produs sau serviciu supraevaluată (şi, prin urmare, prea scumpă) în raport cu valoarea pe care o furnizează sau comerciantul le-a permis clienţilor să evite să plătească pentru valoarea pe care o primesc?

Deseori, activitatea unui specialist în stabilirea preţurilor este centrată mai puţin asupra stabilirii preţurilor şi mai mult asupra creării unor sisteme, a unor tactici şi a unei organizaţii care să identifice adevărata cauză a problemelor de stabilire a preţurilor şi să implementeze soluţia potrivită. Uneori, soluţia respectivă va presupune modificarea preţurilor. Dar de cele mai multe ori ea va implica aspecte precum dobândirea unei înţelegeri mai profunde a valorii create pentru clienţi, crearea unei structuri de preţ care să îndepărteze segmentele sensibile la variaţiile de preţ sau dezvoltarea unor instrumente de vânzări care să comunice mai eficient valoarea. Amintiţi-vă întrebările tactice legate de costuri, clienţi şi concurenţi, întrebări despre care spuneam că duc adesea la decizii de stabilire a preţurilor neinspirate, şi asta pentru că privesc preţul ca pe o pârghie tactică menită să îndeplinească obiective comerciale. Când aceste întrebări apar, treaba specialistului în stabilirea preţurilor este să reorienteze discuţia, în aşa fel încât să aibă în vedere profitabilitatea financiară sub toate aspectele ei. Figura 1-2 prezintă o listă cu întrebările tactice care sunt puse de obicei şi o listă cu acele întrebări pe care managerul însărcinat cu stabilirea preţurilor ar trebui să le pună de fapt.

Observaţi că o diferenţă-cheie între cele două tipuri de întrebări este gradul de ambiguitate al răspunsurilor. Răspunsurile tactice la problemele de stabilire a preţurilor sunt cât se poate de clare. Pentru a creşte marja de profit, ridicaţi preţul. Pentru a încheia o vânzare, reduceţi preţul. Aşa cum se întâmplă în cazul majorităţii deciziilor de marketing, răspunsurile la întrebările strategice legate de stabilirea preţurilor lasă loc pentru mai multe interpretări. Stabilirea preţurilor este, în acelaşi timp, o artă şi o ştiinţă. Se bazează în aceeaşi măsură pe o judecată solidă şi pe calcule precise. Dar faptul că stabilirea preţurilor se bazează pe judecată nu justifică deciziile de fixare a preţurilor care se iau în funcţie de presimţiri şi intuiţii. O judecată solidă presupune ca persoanele implicate să pună întrebările potrivite şi să înţeleagă factorii care determină succesul unor strategii de stabilire a preţurilor şi eşecul altora.

O judecată solidă necesită includerea de noi informaţii. Pericolul pe care îl presupune o abordare tactică a stabilirii preţurilor constă în focusul îngust al deciziilor. Un preţ profitabil nu poate fi determinat în urma unui simplu calcul al costurilor, în

Scanned with OKEN Scanner

condiţiile în care nu se ştie cum vor reacţiona cumpărătorii; el nu poate fi fixat nici în funcţie de cererea clienţilor, atâta vreme cât nu poate fi prevăzută reacţia concurenţei; obiectivele legate de cota de piaţă nu pot sta nici ele la baza stabilirii unui preţ profitabil, de vreme ce nu suntem siguri de capacitatea companiei de a ieşi învingătoare într-un război al preţurilor. Avantajul întrebărilor strategice este acela că ele ne obligă să includem informaţii dincolo de indicaţiile funcţionale.

FIGURA 1-2. Stabilirea strategică a preţurilor: formularea întrebărilor adecvate

Întrebări tactice puse în mod frecvent	Întrebări strategice care ar trebui să fie puse
Care este preţul de care avem nevoie pentru a ne acoperi costurile şi pentru a ne atinge obiectivele de profit?	Ce schimbări la nivel de vânzări ar fi necesare sau uşor de tolerat pentru ca noi să profităm de pe urma unei schimbări de preţ? Putem desfăşura o strategie de marketing care să menţină aceste schimbări între nişte limite acceptabile? Care sunt costurile pe care ne permitem să ni le asumăm şi care să ne asigure totuşi un profit, date fiind preţurile pe care le putem practica pe piaţă?
Care este preţul pe care clientul este dispus să-l plătească?	Preţul nostru este justificat în contextul valorii obiective pe care o furnizează clientului produsul sau serviciul nostru? Cum am putea comunica mai bine această valoare, justificând astfel şi preţul produsului sau serviciului nostru?
Care sunt preţurile de care avem nevoie pentru a ne îndeplini obiectivele referitoare la vânzări şi la cota de piaţă?	Care este nivelul de vânzări sau cota de piaţă pe care le putem atinge într-un mod cât mai profitabil pentru noi? Ce instrumente de marketing ar trebui să folosim pentru a câştiga cotă de piaţă într-un mod cât mai eficient cu putinţă din punct de vedere al costurilor?

Disciplina stabilirii preţurilor în mod strategic

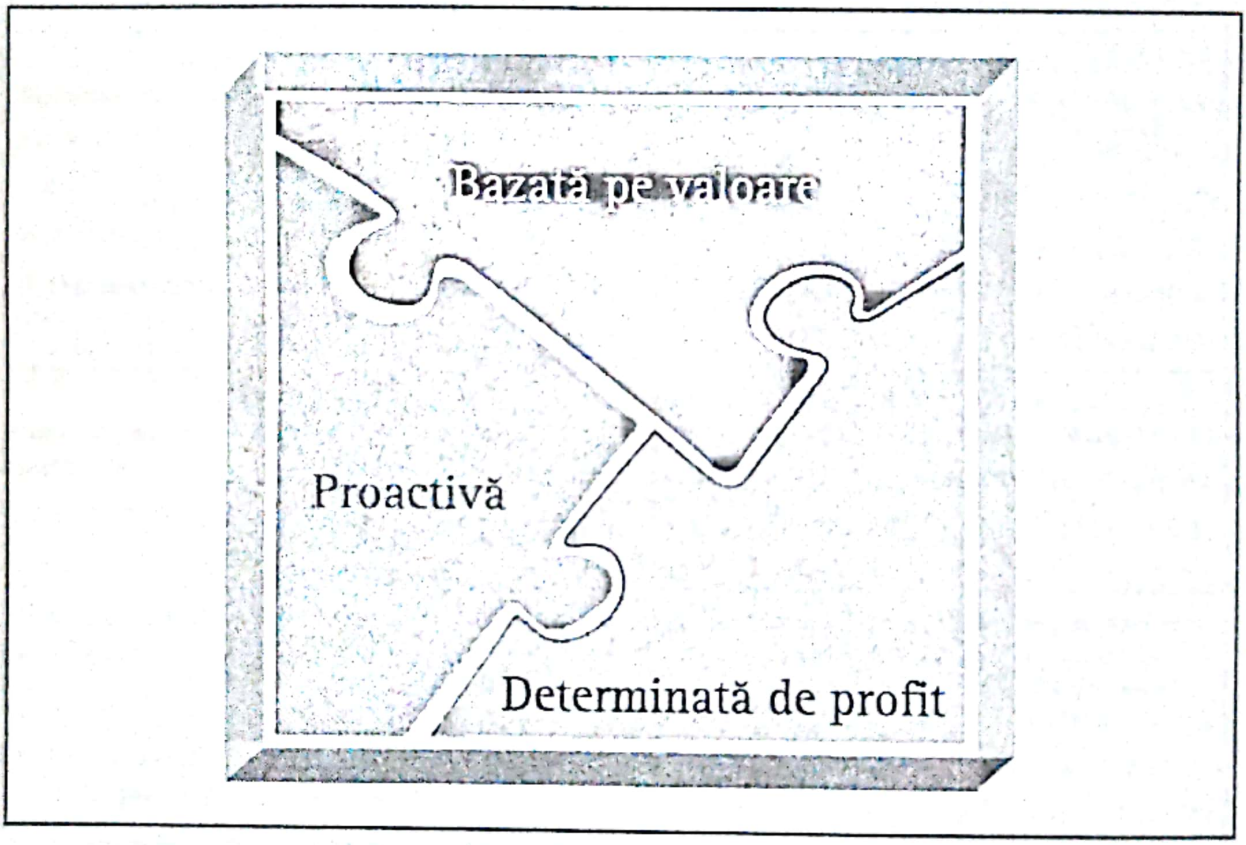
Faptul că extinzi orizontul eforturilor tale în domeniul stabilirii preţurilor în mod strategic prin alegerea întrebărilor strategice în locul celor tactice reprezintă doar primul pas către o fixare eficientă a preţurilor. Pasul următor implică precizarea unor obiective clare pentru strategia ta de stabilire a preţurilor. Obiectivele referitoare la stabilirea preţurilor vor varia în funcţie de caracteristicile domeniului respectiv şi de poziţia companiei în cadrul acelui domeniu.[4] Totuşi, indiferent de mărimea şi de poziţia unei companii, strategia ei de stabilire a preţurilor ar trebui să se ghideze după cele trei principii fundamentale. Stabilirea preţurilor în mod strategic este: (1) bazată pe valoare, (2) proactivă şi (3) determinată de profit. Fiecare principiu

Scanned with OKEN Scanner

reprezintă o piesă dintr-un puzzle care, rezolvat corect, conduce la o abordare mai eficientă a stabilirii preţurilor. Să discutăm aceste principii mai pe larg (vezi figura 1-3).

Puţini sunt aceia care ar avea ceva de obiectat faţă de concepţia conform căreia preţurile ar trebui să se bazeze într-o oarecare măsură pe valoarea pe care o are produsul pentru client. Dar să ne dăm cu un pas înapoi şi să analizăm implicaţiile acestei afirmaţii, punându-ne următoarea întrebare: „Ce acţiuni ar trebui să întreprindem pentru a stabili o corespondenţă între valoare şi preţ?". Soluţia cea mai evidentă constă în strângerea datelor necesare pentru a estima valoarea pe care produsul o furnizează clientului.

FIGURA 1-3. Principiile directoare ale stabilirii preţurilor în mod strategic



Dar simpla înţelegere a valorii pe care o are produsul pentru client este insuficientă pentru a stabili preţuri şi cu atât mai puţin pentru a crea o strategie completă de stabilire a preţurilor. Companiile trebuie să înţeleagă şi felul în care valoarea diferă de la un segment de piaţă la altul, şi asta pentru a fixa preţuri unice, pe baza valorii furnizate. Chiar dacă tu înţelegi valoarea pe care o oferă produsele tale, de cele mai multe ori clienţii tăi nu o vor face. Astfel, comunicarea valorii reprezintă un element-cheie al unei strategii de stabilire a preţurilor bazată pe valoare. Conceptul de comunicare a valorii acoperă un spectru larg de activităţi, pornind de la instrumentele de comunicare folosite la punctul de vânzare de către grupul de agenţi comerciali şi mergând până la reclame şi promoţii meşteşugite cu mare grijă, fiecare

Scanned with OKEN Scanner

dintre ele fiind concepută să comunice un mesaj a cărui menire este să influenţeze percepţia valorii şi să stimuleze dorinţa de a plăti. Chiar şi atunci când clienţii înţeleg valoarea ofertei tale, ei au o motivaţie financiară puternică pentru a negocia preţuri mai mici. De aceea, este absolut necesară fixarea unor politici clare şi consecvente de stabilire a preţurilor şi de rabaturi comerciale, politici care să consolideze disciplina în faţa tacticilor de negociere aplicate de client.

Aceste acţiuni care gravitează în jurul estimării valorii, al comunicării valorii şi al politicilor de fixare a preţurilor reprezintă câteva dintre elementele unei strategii de stabilire a preţurilor bazată pe valoare, elemente care vor fi discutate mai amănunţit în capitolele ce urmează. Atunci când companiile încep să abordeze aceste probleme, este nevoie de o analiză riguroasă a proceselor economice fundamentale care susţin decizia de a ieşi pe piaţă. Această analiză iniţială a procesului de stabilire a preţurilor conduce adesea la reexaminarea unor operaţiuni, precum dezvoltarea produsului, gestionarea relaţiei cu clientul şi planificarea afacerii. Gândiţi-vă, de pildă, la compania de soft care a început perioada de tranziţie către o organizaţie bazată pe valoare, în momentul în care a pus bazele unei strategii de stabilire a preţurilor bazată pe valoare, pentru lansarea unui nou produs. Strategia implica cercetarea felului în care softul fabricat de companie crea valoare pentru clienţi, selectarea unei noi abordări de stabilire a preţurilor pe baza căreia să se stabilească preţul produsului, dezvoltarea unor instrumente de comunicare a valorii care să ajute echipa de vânzări în misiunea de a vinde produsul şi crearea unei liste de preţuri care să fixeze preţul pentru fiecare variaţie a produsului.

Principala perspectivă rezultată în urma acestor eforturi a fost ideea că procesul de stabilire a preţurilor ar fi fost mult mai uşor şi mai eficient dacă s-ar fi luat în considerare elementele de stabilire a preţurilor bazate pe valoare ceva mai devreme în procesul de dezvoltare a produsului. După lansarea cu succes a produsului, conducerea a accelerat procesul de dezvoltare, adăugând nişte „portiţe de valoare“ care au ajutat la proiectarea valorii în mod direct şi au facilitat crearea unor noi versiuni care să satisfacă dorinţele unor segmente variate de cumpărători, la diferite niveluri de preţ. În mod evident, statutul de organizaţie de talie mondială în domeniul stabilirii preţurilor impune un anumit standard de valoare – şi asta nu doar în ceea ce priveşte activitatea de stabilire a preţurilor. În acest context, valoarea trebuie să devină punctul de convergenţă al tuturor proceselor economice care determină strategia de ieşire pe piaţă.

Ar fi eufemistic să spunem că piaţa de desfacere actuală oferă un mediu stimulativ pentru luarea deciziilor de stabilire a preţurilor într-o manieră proactivă. Clienţii-companii au investit milioane de dolari pentru a-şi transforma reţelele de aprovizionare în adevărate centre de profit. Cumpărătorii sunt înarmaţi cu strategii concise, cu stimulente bine conturate şi cu sisteme de informare globală care creează o transparenţă a preţurilor, depăşind conceptele de vânzători şi graniţe.

Scanned with OKEN Scanner

Astăzi, consumatorii se pot bizui pe Internet pentru a accesa furnizorii şi a afla preţurile practicate în întreaga lume, pentru a se informa în legătură cu marjele de profit ale dealerilor auto sau pentru a se înscrie în cluburile de cumpărători, în scopul de a obţine unele avantaje la tot felul de achiziţii – de la călătorii până la articole electronice. Pe de altă parte, comercianţii care încearcă să-i atragă pe aceşti cumpărători pricepuţi la preţuri sunt constrânşi de contradicţia dintre obiectivele privind vânzările şi cele privind marjele de profit, de o lipsă a sistemelor şi de nişte strategii prost concepute de stabilire tactică a preţurilor, bazate pe costuri sau pe obiective legate de cota de piaţă. Aşadar, nu ne mai surprinde câtuşi de puţin faptul că cei mai mulţi comercianţi se văd prinşi în permanenţă într-o atitudine pasivă, care îi face mai degrabă să reacţioneze la tacticile aplicate de clienţi şi competitori, decât să le gestioneze într-o manieră proactivă. Într-un astfel de mediu, stabilirea preţurilor în mod strategic impune mai mult decât o simplă incorporare a valorii în procesul de stabilire a preţurilor: este nevoie ca managementul să schimbe aşteptările clienţilor şi să spargă tipare de comportament încetăţenite – la nivelul clienţilor, al competitorilor, dar şi printre proprii angajaţi. În loc să fie afectată de atacurile constante din partea unor consumatori puternici şi a unor concurenţi agresivi, stabilirea preţurilor în mod strategic presupune comunicarea unor informaţii, impunerea unui sistem de comerţ în contrapartidă şi stabilirea unor politici consecvente care să schimbe felul în care piaţa reacţionează la metodele companiei de stabilire a preţurilor.

Să ne gândim puţin la exemplul distribuitorului industrial ale cărui marje de profit au avut de suferit în urma tacticilor agresive de stabilire a preţurilor aplicate de un concurent ce oferea servicii de calitate inferioară. Clienţii făceau presiuni în permanenţă, solicitând preţuri comparabile cu cele ale concurenţei, în ciuda faptului că distribuitorul respectiv le furniza tuturor clienţilor suport tehnic şi de vânzări la cele mai înalte standarde din domeniu. Suportul tehnic le permitea multor clienţi să vândă soluţii integrate utilizatorilor finali. Pe de altă parte, existau şi clienţi care nu aveau nevoie de suport tehnic, pentru că utilizatorii lor finali nu solicitau soluţii integrate. Din nefericire, distribuitorul în cauză le oferea tuturor clienţilor suport tehnic complet, inclus în preţul produsului. Chiar şi acei clienţi care se puteau descurca foarte bine şi singuri treceau de multe ori pe la biroul de service, doar pentru că preţul nu îi stimula să nu mai facă acest lucru. O schimbare importantă a avut loc atunci când distribuitorul nostru a acţionat proactiv, modificând structura preţurilor pe care le practica şi percepând o taxă pentru cea mai mare parte a suportului tehnic oferit. Astfel, clienţii, pentru care suportul tehnic reprezenta un atribut de valoare, erau dispuşi să plătească pentru a-l primi, iar cei cărora acest atribut nu le furniza prea multă valoare au apelat la el mult mai rar. În consecinţă, compania şi-a majorat marjele de profit, pe de-o parte, pentru că a

Scanned with OKEN Scanner

redus costurile de întreţinere în cazul clienţilor care nu solicitau astfel de servicii, iar pe de altă parte pentru că primea bani în schimbul serviciilor oferite clienţilor care apreciau acest lucru.

În urma reducerii costurilor, distribuitorul respectiv a putut să practice nişte preţuri mai competitive în afacerea sa de distribuţie a bunurilor de larg consum, rezervându-şi totodată dreptul de a percepe taxe pentru serviciile sale diferenţiate. Chiar şi la nivelul pieţelor celor mai competitive, este posibil să-ţi majorezi profiturile în condiţiile în care acţionezi proactiv, aliniindu-ţi preţurile la valoarea ofertei, aşa cum o percep clienţii. În plus, vei reuşi să te apropii şi mai mult de momentul în care vei putea folosi preţul ca pârghie strategică, menită să îţi asigure o creştere profitabilă.

Ultima trăsătură definitorie a stabilirii preţurilor în mod strategic presupune ca aceasta să fie determinată de profit. Ţelul suprem al oricărei strategii de stabilire a preţurilor constă în sporirea profitabilităţii. Mult prea des însă, mulţi manageri refuză să ia decizii ferme în ceea ce priveşte preţul, pentru că deciziile respective ar putea să se reflecte într-o scădere a cotei de piaţă. Alţi manageri – de regulă dintre cei care conduc departamentele financiare – refuză să accepte o micşorare a marjelor de profit chiar şi atunci când au de-a face cu o concurenţă serioasă şi cu o cotă de piaţă în cădere. Nici una dintre abordări nu este determinată de profit în mod raţional, de vreme ce profitul ţine de marja procentuală şi de volum. Disciplina stabilirii preţurilor în mod strategic impune anumite compromisuri legate de preţ şi volum, scopul fiind acela de a maximiza profiturile.

Aceste compromisuri pot îmbrăca două forme. Prima implică disponibilitatea de a coborî preţul pentru a exploata o oportunitate de a creşte volumul, oportunitate pe care o oferă piaţa la un moment dat. Adepţii metodei cost-plus sunt adesea reticenţi în ceea ce priveşte exploatarea acestor oportunităţi, dat fiind că ele reduc marja medie de contribuţie pe întreaga linie de produs, lăsând impresia că gama respectivă de produse nu este suficient de profitabilă în raport cu altele. Dar dacă există o bună oportunitate de a spori volumul, iar ea este gestionată aşa cum se cuvine, o marjă de contribuţie mai mică poate să atragă un profit total mai mare. Cea de-a doua formă de compromis presupune acordul de a renunţa la volum prin creşterea preţurilor. Specialiştii în stabilirea preţurilor, orientaţi spre concurenţă sau spre client, găsesc că este foarte dificil să se menţină pe linia creşterii preţurilor, în condiţiile în care pierd un contract sau înregistrează o scădere a volumului vânzărilor. Şi totuşi, aspectul financiar presupus de o creştere de preţ este uneori irezistibil. Spre exemplu, un produs care are o marjă de contribuţie de 30% ar putea să piardă până la 25% din volumul vânzărilor în urma unei creşteri cu 10% a preţului, înainte ca acest lucru să afecteze profitabilitatea. Specialiştii cu adevărat eficienţi analizează regulat balanţa dintre profitabilitate şi cota de piaţă şi sunt dispuşi să ia decizii ferme atunci când balanţa respectivă se înclină prea mult într-o parte sau alta.

Scanned with OKEN Scanner

Să ne gândim la problema cu care s-a confruntat un manager de marketing pus în situaţia de a evalua rezultatele unei creşteri de preţ pentru un produs inovator lansat cu puţin timp în urmă de către un fabricant de echipamente de testare. După ce a analizat aspectele financiare ale balanţei volum-preţ, managerul a estimat că o creştere a preţului cu 25% ar avea drept rezultat profituri suplimentare de 3 milioane de dolari, în condiţiile în care compania ar ţine la preţ şi ar fi dispusă să renunţe cam la 10% din volum, procent reprezentat de clienţii mici, sensibili la variaţiile de preţ. Aşa cum s-a constatat ulterior, managerul general al diviziei respective s-a lăsat mai greu convins să accepte creşterea de preţ decât clienţii cărora li s-a cerut să plătească un preţ mai mare. În cazul de faţă însă, menţinerea convingerii iniţiale ar fi împiedicat o îmbunătăţire considerabilă a profitului.

A schimba metodele de stabilire a preţurilor practicate în cadrul companiei tale, adică a trece de la stabilirea preţurilor în mod tactic la cea în mod strategic, este o întreprindere destul de solicitantă. Este interesant de remarcat totuşi faptul că partea cea mai dificilă nu constă în a învăţa cum să aplici instrumentele de stabilire a preţurilor pentru a estima şi a comunica valoarea. Adevărata provocare este aceea de a schimba comportamente şi convingeri bine înrădăcinate, care limitează capacitatea companiei de a gestiona relaţia cu clienţii şi cu concurenţa într-o manieră proactivă, menită să aducă profiturile la un prag maxim. Fiind perfect conştienţi de această provocare, am revizuit prezenta ediţie a lucrării „Strategia şi tactica stabilirii preţurilor", incluzând noi instrumente şi aplicaţii care, conform experienţei noastre, s-au dovedit extrem de utile în realizarea tranziţiei.

Planul cărţii

Această carte oferă o hartă a căilor de acces către stabilirea strategică a preţurilor, hartă la nivelul căreia stabilirea preţurilor devine o pârghie ce determină o creştere profitabilă şi de durată. Drumul este anevoios şi plin de obstacole. Şi totuşi, experienţa pe care am acumulat-o lucrând cu sute de firme dovedeşte că tranziţia de la stabilirea preţurilor în mod tactic la cea în mod strategic poate fi efectuată cu succes. Cartea noastră este organizată după cum urmează: capitolele 1-7 sunt dedicate elementelor care alcătuiesc o strategie de stabilire a preţurilor. Aceste elemente sunt structurate în jurul piramidei stabilirii preţurilor, despre care vom discuta în capitolul al doilea şi care detaliază cele cinci elemente-cheie ale unei strategii de stabilire a preţurilor. Capitolul 8, referitor la costuri, ne arată cum să analizăm structura costurilor pentru a înţelege adevărata profitabilitate a unui produs sau serviciu. Într-o lume ideală, această responsabilitate s-ar putea să nu cadă în sarcina comerciantului. În lumea reală însă, comercianţii care nu înţeleg costurile iau involuntar decizii proaste pentru companiile lor, pentru că, fără să îşi dea seama, ei lucrează cu cifre eronate în ceea ce priveşte alocarea costurilor individuale. Capitolul 9 dezbate tipurile de analize financiare necesare pentru a lua decizii de stabilire a preţurilor axate pe profit.

Scanned with OKEN Scanner

Capitolul 10 explică procesul concurenţei la nivel de preţ şi ne spune cum poate fi el gestionat într-o manieră imparţială şi proactivă, în aşa fel încât eventualele daune să fie reduse la minimum. Capitolele 11-14 tratează problemele-cheie pe care le presupune implementarea deciziiilor de stabilire a preţurilor şi dezbate subiecte precum stabilirea preţurilor în funcţie de reţelele de distribuţie, stabilirea preţurilor de-a lungul ciclului de viaţă al produsului, desfăşurarea cercetării în domeniul stabilirii preţurilor şi probleme juridice în sfera stabilirii preţurilor.

Rezumat

Companiile progresiste au depăşit perioada în care considerau că stabilirea preţurilor este un motiv de îngrijorare. Pentru a-şi spori nivelul de profitabilitate, multe abandonează procedeele defensive tradiţionale de stabilire a preţurilor, în favoarea unor strategii proactive. Acum, mai mult decât oricând, companiile de succes construiesc produse şi strategii de marketing care să susţină obiectivele de stabilire a preţurilor şi nu invers. Liderii tradiţionali din sfera marketingului şi vânzărilor, aşa cum sunt Procter & Gamble şi General Electric, au luat decizii clare la nivel de corporaţie pentru a-şi muta centrul de interes dinspre creşterea vânzărilor la produsele de top spre creşterea profitabilităţii. În multe domenii, actualul lider din punct de vedere al profitului este o companie cu o strategie de stabilire a preţurilor foarte explicită, susţinută de strategiile promoţionale şi de produs ale companiei respective. Southwest, în domeniul liniilor aeriene, Intel, în sfera semiconductorilor, Dell, în cea a computerelor, Wal-Mart, pe sectorul vânzărilor cu amănuntul, Quad, pe cel al tiparului şi *New York Times,* în domeniul publicaţiilor – toate aceste companii au adoptat modele de stabilire a preţurilor care determină tipul de clienţi pe care îl vor deservi şi felul în care vor fi deserviţi respectivii clienţi.

Nu este surprinzător faptul că, în ultimele două decenii, stabilirea preţurilor şi-a ocupat locul binemeritat ca element major al unei strategii de marketing. La urma urmei, marketingul însuşi s-a aflat în centrul unei revoluţii. Conceptul de „marketing" şi-a schimbat semnificaţia. El nu mai înseamnă „a vinde ceea ce produce compania", ci „a produce ceea ce clientul doreşte să cumpere". Marketingul a devenit mijlocul prin care companiile identifică nevoi nesatisfăcute la nivelul pieţei de desfacere, dezvoltă produse pentru a satisface aceste nevoi, îşi promovează produsele în mod corect şi continuă cu o campanie de susţinere post-achiziţie, pentru a asigura satisfacţia clientului. Şi totuşi, oricât de altruist ar suna toate acestea, obiectivul major al activităţii de marketing nu este acela de a transforma firma într-o organizaţie caritabilă, în beneficiul exclusiv al consumatorilor. Principalele obiective sunt: profitul pentru fiecare acţionar, asigurarea unui loc de muncă pentru fiecare angajat şi dezvoltarea organizaţiei.

Faptul că marketerii nu au început decât recent să se concentreze serios asupra unei stabiliri eficiente a preţurilor este, probabil, cât se poate de rezonabil. Tehnicile

Scanned with OKEN Scanner

de captare a valorii vor deveni importante abia după ce managerii vor ajunge să stăpânească aşa cum se cuvine tehnicile de creare a valorii.

Pe vremea când companiile se călăuzeau exclusiv după rapoartele financiare şi se focusau numai la nivel intern, singura menire a departamentului de marketing era aceea de a pleda pentru cauza consumatorului. Şi totuşi, în prezent, conducerea departamentului de marketing a dobândit şi autoritatea de a lua decizii de afaceri, nu doar de a susţine o cauză sau alta. Date fiind noile responsabilităţi, conducerea acestui departament trebuie să înţeleagă nu doar nevoile clienţilor, ci şi când şi cum să satisfacă aceste nevoi într-un mod profitabil pentru companie. Adevărata provocare pentru o strategie de marketing reuşită este să-şi dovedească abilitatea de a crea valoare într-un mod profitabil. După cum remarca, pe bună dreptate, un expert în marketing, „pentru strategii de marketing, stabilirea preţurilor reprezintă momentul adevărului – întreaga activitate de marketing intră sub lupă în momentul deciziei legate de stabilirea preţurilor".[5] Scopul acestei cărţi este să ne asigurăm că, atunci când soseşte momentul respectiv, vei şti cum să procedezi.

Note

1. Înclinaţia către un concept de tip defensiv precum „orientarea în funcţie de piaţă" a fost descrisă de Bernard Jaworski, Ajay Kohli şi Arvind Sahay în articolul „Market-Driven Versus Driving Markets", apărut în *Journal of the Academy of Marketing Science,* 28(1) (iarna anului 2000), pag. 45-54.
2. Peter F. Drucker, „The Information Executives Truly Need", *Harvard Business Review* (ianuarie-februarie 1995), pag. 58.
3. De-a lungul ultimelor două decenii, îndrumărilor simpliste, anecdotice le-au luat locul lucrări teoretice serioase referitoare la felul în care să creezi o afacere care să aibă succes pe termen lung. A se vedea Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: The Free Press, 1985); Gary Hamel şi C.K. Parhalad, *Competing for the Future* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1994); Adrian Slywotzky şi David Morrison, *The Profit Zone* (New York: Random House, 1997); Robert Kaplan şi David Norton, *The Strategy-Focused Organization* (Cambridge, MA: Harvard Business School, 2001).
4. Cel mai probabil, obiectivele de stabilire a preţurilor se subordonează obiectivelor corporatiste generale. Astfel, dacă obiectivul corporatist este de a pătrunde pe piaţa din Brazilia, urmând ca acest lucru să conducă, eventual, la deschiderea unei fabrici în acel loc, s-ar putea ca obiectivul de stabilire a preţurilor să nu fie maximizarea profiturilor, ci, mai degrabă, creşterea rapidă a volumului sau stimularea capacităţii consumatorului de a recunoaşte numele mărcii. Pentru a respecta

Scanned with OKEN Scanner

scopurile acestei cărți și pe cele ale analizei strategiilor de stabilire a prețurilor, vom porni, de regulă, de la presupunerea că obiectivul de stabilire a prețurilor constă în obținerea unor profituri de durată, cu toate că, după cum vom vedea, există adesea motive pentru a renunța la profitabilitatea unui produs pe termen scurt, în schimbul maximizării profiturilor obținute pe termen lung de pe urma unei întregi game de produse.

5. Raymond Corey, *Industrial Marketing: Cases and Concepts*, ediția a III-a (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1983), pag. 311.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 2

Strategia de stabilire a preţurilor

O abordare integrată

Stabilirea preţurilor reprezintă un subiect delicat pentru managementul unei companii, el fiind cheia către deblocarea unor oportunităţi pentru o creştere profitabilă[1]. Deşi companiile investesc foarte mult timp şi un capital considerabil pentru a-şi îmbunătăţi performanţele în domeniul stabilirii preţului, tranziţia de la stabilirea preţului în mod tactic la cea în mod strategic la nivelul unor pieţe caracterizate printr-o concurenţă la nivel global, prin reţele de aprovizionare sofisticate şi cicluri reduse de viaţă a produselor, este cel puţin dificilă. Această dificultate este accentuată şi mai mult din cauză că majoritatea companiilor manifestă un grad scăzut de înţelegere faţă de componentele interdependente ale strategiei de stabilire a preţului şi faţă de felul în care ele ar trebui să se armonizeze pentru obţinerea unor rezultate de durată. De prea multe ori, atunci când managerii acestor companii formulează strategii de stabilire a preţului, rezultatul regretabil este o grămadă pestriţă de decizii tactice luate ad-hoc, creând împreună imitaţia jalnică a unei strategii.

Strategia de stabilire a preţurilor presupune mai degrabă gestionarea proactivă a comportamentului consumatorului, decât o simplă adaptare la acest comportament. Specialiştii în stabilirea preţului în mod strategic nu întreabă: „Cum ar trebui să schimb preţul?"; în schimb ei îşi pun următoarea întrebare: „Ce schimbări au survenit astfel încât preţul să devină inacceptabil şi cum aş putea repara acest lucru?". Când te afli în faţa unei provocări legate de stabilirea preţului, fie că este vorba

despre o respingere din partea clienţilor vechi sau de o concurenţă crescută la nivel de preţ din partea companiilor rivale, preţul este doar vârful aisbergului care defineşte o strategie de stabilire a preţurilor completă. Atunci când clienţii se plâng de preţurile ridicate, este posibil ca acestea chiar să fie prea mari în raport cu cele practicate de concurenţă. Dar este la fel de posibil ca problema să nu aibă legătură cu preţul, ci cu alte elemente ale strategiei de stabilire a preţului. Spre exemplu, un client nou, nefamiliarizat cu valoarea diferenţiată a unui produs, ar putea crede – absolut firesc – că preţul este prea mare. Într-un asemenea caz, totuşi, replica potrivită nu este scăderea preţului, ci informarea clientului asupra valorii oferite de atributele unice ale produsului, pentru a justifica preţul mai mare. Un alt motiv pentru care clienţii se plâng în legătură cu preţurile ridicate este acela că produsul nu le satisface nevoile într-un mod eficient. Soluţia acestei probleme nu este neapărat reducerea preţului, ci repoziţionarea produsului, în aşa fel încât să fie vizaţi acei consumatori care evaluează mai scump produsul sau să se renunţe la atributele care nu sunt apreciate. Dacă s-ar recurge pur şi simplu la o scădere a preţului pentru a-i atrage pe aceşti consumatori, acest lucru ar distruge în cele din urmă integritatea preţului, pentru că, mai devreme sau mai târziu, clienţii care creditează produsul cu o valoare mare ar afla despre discounturi şi ar pretinde un tratament similar.

Aşa cum dovedesc exemplele de mai sus, o companie poate întâmpina rezistenţă din partea clienţilor în ceea ce priveşte preţul, din diverse motive. Totuşi, analizând majoritatea cazurilor, vom vedea că rareori preţul în sine este singura cauză a problemei; adesea, nu preţul este cauza reală. De cele mai multe ori, preţul este simptomul care indică o problemă la celelalte elemente ale strategiei de stabilire a preţului. Aşa cum un medic este instruit să privească dincolo de simptomele unui pacient pentru a diagnostica boala pe care o provoacă, companiile trebuie să privească dincolo de simptomele stabilirii preţului pentru a diagnostica erorile existente la nivelul acestei strategii extinse de stabilire a preţului. Eşecul în aflarea adevăratei cauze a problemei de stabilire a preţului şi încercarea de a trata exclusiv simptomul (ca, de pildă, prin reducerea preţurilor) pot aduce daune de durată pe segmentul profitabilităţii.

Iată ce se întâmplă atunci când managerii investesc prematur în sistemele de optimizare a preţurilor, în încercarea de a rezolva problema erodării preţurilor şi a marjelor de profit. Deşi sistemele în cauză aduc adesea îmbunătăţiri pe termen scurt în aspectul stabilirii preţurilor, prin alinierea preţurilor la dorinţa clientului de a plăti, softul de optimizare nu poate soluţiona probleme de fond, precum ofertele de produse care nu furnizează valoare clienţilor, incapacitatea echipei de vânzări de a comunica valoarea sau politicile de preţ care îi stimulează pe clienţi să adopte un comportament de etichetare a preţurilor drept „prea mari", evitând astfel să plătească valoarea pe care ei o percep de fapt. Definirea strategiei de stabilire a preţului ca încercare de a „stabili preţul corect" creează un fals sentiment de siguranţă, întârziind luarea unor

Scanned with OKEN Scanner

decizii esenţiale legate de felul în care se poate crea valoare pentru clienţi şi de felul în care se poate capta valoarea respectivă prin intermediul unei strategii complete de stabilire a preţului.

Piramida stabilirii preţurilor în mod strategic

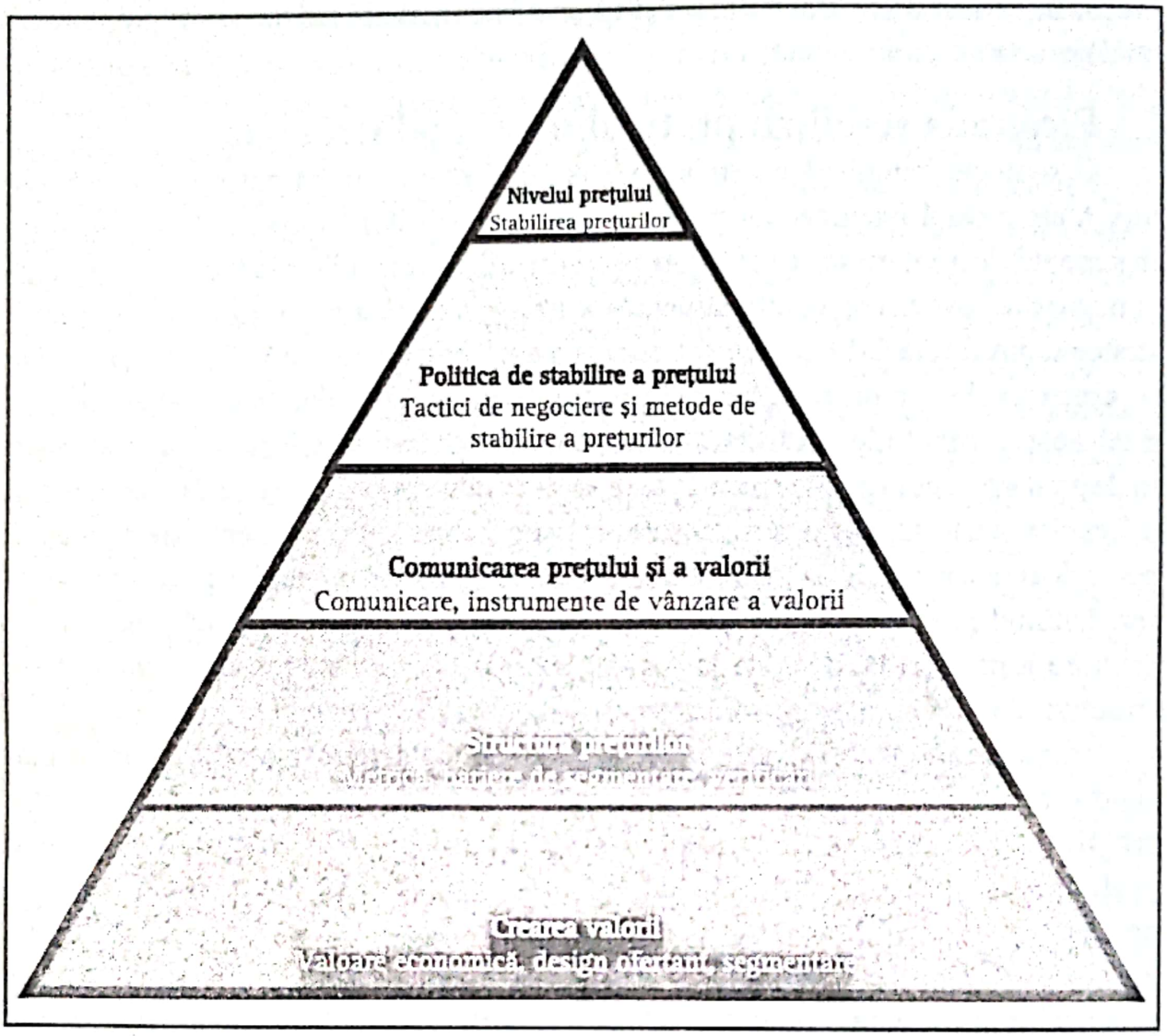
O strategie complexă de stabilire a preţului este alcătuită din mai multe niveluri, toate creând baza necesară pentru fixarea preţurilor în aşa fel încât, în timp, fenomenul de erodare să se reducă la minimum, iar profiturile să atingă un prag maxim. Aceste niveluri se combină pentru a forma piramida stabilirii preţului în mod strategic din figura 2-1. Conform perspectivei stabilirii preţului în funcţie de valoare, crearea valorii reprezintă baza piramidei. Înţelegerea profundă a modului în care produsele şi serviciile furnizează valoare clienţilor, reprezintă principalul element în dezvoltarea unei structuri de preţ care să determine felul în care se va stabili preţul diferitelor oferte. O dată ce structura de preţ este stabilită, departamentul de marketing poate dezvolta mesajele şi instrumentele necesare pentru a comunica clienţilor valoarea. Ultimul pas înainte de stabilirea preţurilor este să ne asigurăm că procesele de stabilire a preţului desfăşurate la nivelul companiei vor putea menţine integritatea structurii de preţ în faţa atacurilor agresive ale clienţilor şi competitorilor.

În momentul stabilirii preţurilor ar putea fi tentantă alegerea unui drum mai scurt, prin omiterea unuia sau a mai multor elemente din strategia de stabilire a preţului. Dar, adesea, scurtăturile te fac să te îndepărtezi de la obiectivul privind profiturile mai mari. Să luăm exemplul Techco[2], o companie-lider pe piaţa tehnicii de calcul şi a echipamentelor soft, cu o gamă largă de produse. Cu toate că Techco era un lider de piaţă recunoscut în ceea ce priveşte suportul tehnic şi diversitatea produselor, compania s-a confruntat cu fenomenul erodării preţurilor şi a pierdut din cota sa de piaţă din cauza unui concurent mai mic, care acţiona cu precădere la nivel de preţ. Deşi apelau frecvent la Techco pentru achiziţiile de tot felul care necesitau suport tehnic extins, clienţii negociau discounturi substanţiale la alte produse, ameninţând să-şi schimbe furnizorul în favoarea companiei rivale, ale cărei costuri erau mult mai mici. Iniţial, conducerea a înţeles această situaţie ca pe o problemă de stabilire a preţului şi s-a pregătit să-şi schimbe metodele operaţionale, pentru a intra în competiţie ca furnizor de servicii la preţ redus.

Totuşi, după ce conducerea a evaluat mai amănunţit strategia de stabilire a preţului, a devenit evident că motivul fundamental al scăderii vânzărilor şi marjelor de profit era o structură defectuoasă a preţurilor, care îi obliga pe toţi clienţii să dezvolte acelaşi tip de relaţie de afaceri cu Techco, chiar dacă nevoile lor în ceea ce priveşte oferta de servicii erau foarte diferite. Clienţilor, cărora serviciile Techco le furnizau foarte puţină valoare, li se cerea să plătească acelaşi preţ ca şi clienţii pentru care serviciile oferite de companie erau extrem de valoroase. În consecinţă, Techco a scăzut sau a ridicat preţurile, în funcţie de caz.

Scanned with OKEN Scanner

FIGURA 2-1. Piramida stabilirii preţului în mod strategic



În contextul acestei probleme de stabilire a preţului, soluţia pentru maximizarea profiturilor nu era o reducere generalizată a preţurilor. În schimb, soluţia a constat într-o refacere a structurii preţurilor, în aşa fel încât clienţii să aleagă singuri tipul de parteneriat pe care urmau să-l dezvolte cu Techco. Clienţii care obţineau foarte puţină valoare din serviciile oferite de Techco nu erau obligaţi să plătească pentru aceste servicii, dar nici nu li se permitea accesul liber la servicii şi suport tehnic – o schimbare importantă faţă de practicile din trecut. Faptul că nu le-a mai oferit suport tehnic unora dintre clienţii săi i-a permis companiei Techco să acorde mai mult suport clienţilor interesaţi de atributele de valoare, justificând astfel faţă de aceştia preţurile mai ridicate. Alegând o abordare complexă a strategiei de stabilire a preţului, Techco a putut să crească volumul vânzărilor pe segmentele inferioare ale pieţei, sporindu-şi, în acelaşi timp, marjele de profit pe segmentele superioare.

După cum ilustrează acest exemplu, stabilirea preţului în mod strategic implică ceva mai mult decât o simplă stabilire a preţurilor – ea impune o evaluare sistematică

Scanned with OKEN Scanner

a tuturor celor cinci elemente ale strategiei de stabilire a preţului incluse în piramida stabilirii preţului în mod strategic. În subcapitolul următor, vom discuta mai detaliat fiecare element în parte.

Crearea valorii

Când vine vorba despre stabilirea preţului, managerii de produs se confruntă cu o problemă interesantă. Se aşteaptă de la ei fixarea unor preţuri care, în acelaşi timp, să capteze valoarea oferită de produsele companiei lor şi să asigure profituri maxime. Ceea ce face ca această problemă să fie într-adevăr interesantă este faptul că foarte puţine companii înţeleg realmente câtă valoare creează produsele lor pentru clienţi. De regulă, managerul de produs apelează la departamentul de marketing pentru a-şi face o idee despre valoarea percepută de clienţi. După aceea, departamentul de marketing întreprinde un studiu referitor la nevoile clienţilor, la gradul de importanţă al diferitelor atribute ale produsului şi la nivelul general de satisfacţie al consumatorilor în raport cu produsul. Însă cum poate cineva să stabilească preţul în funcţie de importanţă şi satisfacţie? Oare faptul că produsul tău obţine 10 procente în plus faţă de cel al concurenţei la capitolul satisfacţie înseamnă că toţi clienţii vor fi dispuşi să plătească un preţ cu 10% mai mare? În general, răspunsul este negativ.

Recunoscând limitele metodelor de cercetare convenţionale, unii manageri de produs recurg la tehnici ceva mai sofisticate, cum ar fi crearea unor modele la alegere sau analizele conjoint.[3] Folosite aşa cum se cuvine, aceste tehnici pot furniza date estimative privind dorinţa clientului de a plăti pentru un atribut anume sau chiar pentru un anumit produs. Dar faptul că avem date despre dorinţa clientului de a plăti duce oare la fixarea unor preţuri mai bune? Din nou, răspunsul este, de cele mai multe ori, nu. Disponibilitatea de a plăti se poate dovedi un element important în procesul de stabilire a preţului, în condiţiile în care clienţii înţeleg câtă valoare obţin de pe urma produsului tău, comparativ cu valoarea obţinută în urma folosirii unui produs al concurenţei, şi au convingerea că politica ta de stabilire a preţului le solicită să plătească pe măsura valorii pe care o obţin. Însă aşa cum observam în primul capitol, chiar şi utilizatorii vechi pot fi extrem de nesiguri în privinţa valorii unui produs, pentru simplul motiv că vânzătorul nu s-a obosit niciodată să comunice valoarea. Lipsa de înţelegere a valorii este un fenomen chiar mai răspândit în rândul produselor noi, ale căror atribute şi funcţii nu le sunt cunoscute consumatorilor. În aceste situaţii, încrederea în tehnicile asociate se reflectă în preţuri scăzute, care lasă ceva economii în buzunarele multor clienţi.

Acestea fiind spuse, cum ar putea o companie să măsoare valoarea creată de produsul său? În capitolul al treilea, vă vom oferi o analiză detaliată asupra estimării valorii. Pentru început, este suficient să spunem că estimarea valorii furnizate de un produs implică o foarte bună cunoaştere a nevoilor clientului. Această înţelegere profundă a nevoilor poate fi folosită ulterior pentru a traduce atributele produsului în

Scanned with OKEN Scanner

beneficii ale consumatorului; acestea, la rândul lor, vor fi interpretate apoi pentru o estimare a valorii. La nivelul pieţelor constituite din firme, estimarea valorii se axează pe impactul economic pe care un produs sau serviciu îl are asupra cheltuielilor şi profiturilor clientului.

Să ne gândim, de pildă, la momentul lansării pe piaţă a cipului Intel Pentium. Unul dintre atributele specifice cipului Pentium era un coprocesor matematic încorporat, care le permitea fabricanţilor de computere să nu mai folosească alte cipuri pe placa de bază şi astfel, să micşoreze costurile de fabricaţie, reducându-le în raport cu cele suportate de producătorii cipurilor concurente, de la Advanced Micro Devices (AMD). Pentru o vreme, acest atribut deosebit le-a permis celor de la Intel să perceapă un preţ considerabil mai mare pentru cipul Pentium. Însă AMD a investit serios în programul de dezvoltare şi, în scurt timp, a egalat tehnologia Pentium, eliminând astfel avantajul de stabilire a preţului de care beneficiase Intel. Înţelegând faptul că AMD ar putea egala cu uşurinţă orice avans tehnologic pe care Intel l-ar realiza pe viitor, conducerea şi-a schimbat centrul de interes, de la atribute care implicau cheltuieli din partea clientului şi erau uşor de copiat, la atribute care îi asigurau un anume profit clientului şi care erau mai dificil de imitat.

Conducerea Intel a înţeles că brandul său era bine cunoscut şi respectat de către mulţi dintre clienţii companiei. Studiile întreprinse de producătorul de componente au demonstrat că, atunci când aflau că procesorul unui computer era fabricat de Intel, consumatorii erau mai înclinaţi să cumpere computerul respectiv. În plus, clienţii erau dispuşi să plătească mai mult pentru un computer cu cip Intel. În momentul în care a înţeles cât valora brandul său pentru fabricanţii de computere, Intel a lansat campania „Intel Inside", pentru a obţine un bonus la preţul perceput pentru cipurile sale. Chiar şi astăzi, toate computerele Dell echipate cu procesoare Intel poartă un abţibild care le confirmă clienţilor acest lucru.

Exemplul Intel dovedeşte că înţelegerea modului în care un produs le furnizează valoare clienţilor creează o bază pentru preţuri mai profitabile. Însă înţelegerea felului în care este creată valoarea pentru un singur client nu oferă o bază suficient de solidă pentru activitatea de stabilire a preţului, şi asta pentru că valoarea percepută a unui produs variază, de regulă, de la un segment de consumatori la altul. La fel cum marketerii susţin importanţa segmentării pentru succesul activităţii de marketing, şi noi considerăm că segmentarea preţurilor este esenţială pentru succesul activităţii de stabilire a preţului. Înţelegând felul în care valoarea furnizată clienţilor variază de la un segment la altul, companiile pot dezvolta strategii pentru alinierea preţurilor la valoare şi, deci, pentru majorarea profiturilor.

Pentru a ilustra acest aspect, să revenim la exemplul cu Intel. Intel poate obţine un adaos la preţul cipurilor sale de la fabricanţii de computere premium, precum Dell, pentru că majoritatea clienţilor Dell apreciază brandul Intel. Dar cum rămâne

Scanned with OKEN Scanner

cu acei fabricanţi al căror tip de afacere implică deservirea unor clienţi sensibili la variaţiile de preţ, care apreciază funcţionalitatea şi nu ţin cont de brand? Înţelegerea modurilor diferite în care este percepută valoarea produsului lor în cadrul bazei de clienţi le-a permis celor de la Intel să gândească o abordare de stabilire a preţului care să convină ambelor segmente. În acest caz, abordarea presupunea crearea unui brand „combatant", denumit Celeron – de fapt, un procesor Intel al cărui coprocesor matematic era dezactivat. Nivelurile de preţ practicate pentru modelul Celeron sunt mai scăzute decât cele ale cipurilor Pentium şi le permit celor de la Intel să intre în competiţie pe ambele segmente.

Cu toate că înţelegerea diferitelor niveluri de valoare pe care un produs sau altul le furnizează clienţilor este un element-cheie într-o strategie de stabilire a preţului, obiectivul principal este acela de a crea valoare de la bun început. Companiile creează adesea produse pentru a satisface nevoi şi pentru a-i încânta pe clienţi. Pe de altă parte, clienţilor le place să fie cuceriţi – atâta vreme cât nu sunt obligaţi să plătească ceva în plus pentru acest lucru. Totuşi, dacă preţul este inclus în decizie, mulţi clienţi sunt dispuşi să renunţe la o parte din încântare, în schimbul unor preţuri mai mici. Prin urmare, provocarea la nivelul stabilirii preţului este înţelegerea acelui „ceva" care creează valoare concretă pentru diferiţi consumatori, astfel încât preţurile stabilite ulterior să reflecte adevărata valoare obţinută de client. În loc să realizeze produse pentru a-i satisface pe clienţi, companiile ar trebui să furnizeze o valoare concretă, pentru care clienţii să fie dispuşi să plătească.

Structura preţului

O dată ce înţelegem cum este creată valoarea pentru diferite segmente de clienţi, următorul pas în construirea unei strategii de stabilire a preţului este crearea unei structuri de preţ care să alinieze preţul la valoarea furnizată şi care să minimalizeze costurile de deservire. O greşeală comună făcută de managerii de stabilire a preţului este că îşi imaginează că obiectivul lor este acela de a stabili un preţ pentru produs, şi nu pentru un segment de consumatori. Şi totuşi, aşa cum a demonstrat-o exemplul cu Intel de mai devreme, acelaşi produs poate furniza valoare diferită, în funcţie de clientul care o primeşte. În asemenea situaţii, stabilirea unui preţ având în vedere exclusiv produsul garantează faptul că cel puţin un grup de consumatori va obţine un preţ convenabil. Dacă stabileşti un preţ ridicat, vizându-i pe acei clienţi care aşteaptă un grad sporit de valoare, rişti ca acel preţ să fie prea mare pentru clienţii care nu sunt interesaţi de atributele de valoare şi să-ţi reduci profiturile. Pe de altă parte, stabilirea unui preţ scăzut, în intenţia de a-i satisface pe aceştia din urmă, lasă prea mulţi bani în buzunarele clienţilor de pe segmentul superior şi, de asemenea, reduce profiturile. Multe companii încearcă să rezolve această dilemă, stabilind preţuri pentru clientul „mediu". Însă nici această abordare nu reuşeşte să soluţioneze problema, deoarece preţul este în continuare prea mare pentru clienţii

Scanned with OKEN Scanner

neinteresaţi de valoare, în timp ce clienţii care acordă importanţă atributelor de valoare rămân în continuare cu banii în buzunar.

Soluţia la această dilemă este construirea unei structuri de preţ conforme cu valoarea obţinută şi nu cu produsele furnizate. Există două tehnici pentru crearea unei structuri de preţ: metrica preţurilor şi barierele de segmentare. Metrica preţurilor este pur şi simplu unitatea de măsură în funcţie de care un preţ este atribuit unui produs sau serviciu. Frizerii care deserveau în principal clientelă masculină obişnuiau să perceapă aceeaşi taxă la fiecare tuns – această metrică este considerată corectă de către clienţi, fiind, în acelaşi timp, profitabilă pentru frizer, pentru că fiecare tuns ocupă cam aceeaşi perioadă de timp. Însă stabilirea preţurilor după acest criteriu este mai puţin profitabilă în saloanele de coafură frecventate atât de bărbaţi, cât şi de femei. Adesea, părul femeilor este mai lung şi este nevoie de mai mult timp pentru a-l tunde. Stabilirea unui preţ „pe tuns" ar însemna că tunderea persoanelor cu părul lung ar fi mai puţin profitabilă decât cea a persoanelor cu păr scurt. Pentru a rezolva această problemă, saloanele de coafură măresc adesea preţul „pe tuns", adăugându-i o taxă „pe lungime". Astfel, clienţii cu păr lung plătesc un preţ mai mare.

Un aspect interesant al acestui exemplu este faptul că metrica a fost schimbată pentru a alinia preţul la costul de deservire, şi nu la valoare. Stabilirea preţului în mod strategic presupune folosirea structurii de preţ pentru a crea profitabilitate prin captarea valorii furnizate diferitelor segmente, implicând, în acelaşi timp, obţinerea unei sume de bani care să acopere diferenţele de cost dintre segmente. Acest ultim aspect este de multe ori trecut cu vederea de către acei marketeri puternic orientaţi către client, deoarece ei nu reuşesc să înţeleagă că preţul poate fi folosit ca stimul pentru a schimba comportamentul consumatorului în aşa fel încât costurile să fie reduse. Deşi este puţin probabil ca clienţii să adopte stiluri de tunsori mai scurte doar pentru a reduce costul unei vizite la frizer, în multe situaţii preţul poate fi folosit pentru a modela comportamentul consumatorilor. La nivelul pieţelor constituite din firme, de pildă, clienţii care manifestă o nevoie presantă pentru onorarea rapidă a comenzilor vor fi bucuroşi să plătească mai mult în schimbul garanţiei unei livrări rapide. Noi sfătuim adesea companiile să majoreze metrica de stabilire a preţului „pe unitate" cu un procentaj legat de „perioada de livrare", ceea ce îi obligă pe clienţii care îşi doresc o livrare rapidă să plătească pentru acest avantaj. Cu toate că această structură de preţ garantează faptul că firma este retribuită în raport cu valoarea furnizată, ea creează totodată o motivaţie pentru clienţii care preferă o livrare rapidă fără a fi dispuşi să plătească în schimbul acestui serviciu – motivaţia de a folosi mai rar un serviciu care presupune costuri mari.

Barierele de segmentare constituie o altă metodă de a crea o structură de preţ care să alinieze preţul la valoare şi la costurile de deservire. Orice pasager al unei linii aeriene ştie ce sunt barierele de segmentare a preţurilor şi cunoaşte efectul acestora

Scanned with OKEN Scanner

asupra preţului plătit. Cum se justifică faptul că, în cazul biletelor cu preţ redus, liniile aeriene au anumite restricţii ce ţin de politica lor internă, cum ar fi faptul că impun un sejur pentru o noapte de sâmbătă şi cumpărarea biletelor cu 14 zile înainte? Companiile aeriene înţeleg faptul că deservesc două segmente care apreciază un loc în avion după criterii foarte diferite. Pasagerii clasei „business" solicită flexibilitate în planurile lor de călătorie şi s-ar putea să fie nevoiţi să plece „pe nepregătite" pentru a servi interesele unui client sau pentru a rezolva o problemă presantă a companiei. Pasagerii de vacanţă, care îşi plănuiesc concediile cu câteva luni în avans, nu pun aşa mare preţ pe flexibilitate şi sunt dispuşi să facă rezervări cu mult timp înainte în schimbul unor preţuri mai bune. Folosindu-se de barierele de segmentare dictate de politica internă, companiile aeriene au creat o structură de preţ care captează valoarea flexibilităţii exclusiv de la acei clienţi pentru care ea este importantă.

Comunicarea preţului şi a valorii

Înţelegerea valorii pe care produsele tale o creează pentru consumatori şi transpunerea acestei înţelegeri într-o structură de preţ eficientă furnizează o bază incompletă pentru o activitate rentabilă de stabilire a preţului. O strategie completă de stabilire a preţului impune justificarea preţurilor pe baza valorii furnizate diferitelor categorii de consumatori. Eşecul în comunicarea valorii se reflectă într-o sensibilitate sporită la preţ şi în negocieri mai intense. Clienţii ar putea să nu înţeleagă valoarea produsului tău, pentru că e posibil ca ei să nu fi aflat despre noile atribute, să nu ştie cum să le folosească sau să nu înţeleagă cum ar putea un atribut anume să satisfacă o nevoie neîmplinită încă. Este responsabilitatea comerciantului să rezolve aceste probleme printr-o comunicare eficientă a preţului şi a valorii.

Să luăm exemplul iPod-ului creat de Apple. Un iPod le permite clienţilor să cumpere şi să utilizeze muzica în moduri complet noi. Însă unii consumatori au considerat că preţul de lansare – respectiv 299 dolari – era prea ridicat, ei găsind că investiţia lor în colecţia actuală de CD-uri ar fi fost compromisă din cauza acestui nou format, chiar dacă iPod-ul le permitea să încarce în memoria sa întreaga colecţie de CD-uri. Alţii au obiectat împotriva preţului iniţial, neînţelegând că iPod-ul le oferea posibilitatea să cumpere melodiile pe care le auzeau la radio, una câte una, fără a fi nevoiţi să cumpere un CD întreg. Lipsa de informaţie în legătură cu valoarea creată de iPod a dus la o scădere a nivelului disponibilităţii de cumpărare şi a încetinit ritmul vânzărilor iniţiale. Lucru interesant, cei de la Apple au ales o abordare bidirecţionată pentru a comunica valoarea iPod-ului. Mai întâi, şi-au orientat reclamele către liderii curentului cultural, oferind melodii nou-nouţe şi o grafică creativă pentru a comunica unui public cât mai larg faptul că iPod-ul era nu numai funcţional, dar şi modern. Apoi, au investit masiv într-o campanie de relaţii publice, cu scopul de a-i conferi credibilitate noii tehnologii în rândurile unor potenţiali clienţi mai puţin informaţi. Strategia de comunicare a funcţionat de minune – peste 10 milioane

Scanned with OKEN Scanner

de dispozitive au fost vândute în 3 ani şi jumătate după lansare, în condiţiile în care preţul lor era mult peste cel al aparatelor muzicale tradiţionale.[4]

Comunicarea valorii este la fel de importantă la nivelul firmelor. Achiziţiile făcute de firme sunt determinate în cea mai mare parte de valoarea furnizată de produs. Astfel, a trimite un agent de vânzări la o întrevedere cu un client de afaceri pentru a negocia un preţ, fără instrumentele adecvate de comunicare a valorii, este ca şi cum ai trimite un jucător de fotbal american pe teren, fără cască şi apărătoare – el va fi forţat să bată în retragere sau va fi rănit. Instrumentele şi mesajele vor varia în funcţie de natura – economică sau psihologică – a valorii. Comunicarea valorii în cazul produselor ce aduc în principal beneficii de natură economică va fi făcută cu ajutorul unor instrumente ce cuprind de la banalele oferte de vânzări până la aplicaţiile web, capabile să particularizeze estimările privind valoarea, să realizeze oferte şi să susţină negocieri în funcţie de complexitatea produsului. În cazul produselor ce furnizează în special beneficii cu caracter socio-psihologic – ca, de pildă, statut, siguranţă sau plăcere – comunicarea valorii se va baza pe alte tipuri de instrumente, cum ar fi referinţele sau imagini în reviste. Provocarea pentru marketeri este de a alege abordările cele mai potrivite şi de a dezvolta instrumente şi mesaje menite să-i ajute pe consumatori să înţeleagă valoarea oferită de produsele lor.

Politica de stabilire a preţurilor

Cercetările academice în domeniul stabilirii preţului au dus la o creştere semnificativă a calităţii ştiinţifice şi analitice a strategiei de stabilire a preţului de-a lungul ultimului deceniu. Oricâtă cercetare ştiinţifică s-ar întreprinde însă, ea nu va schimba faptul că stabilirea preţului implică arta de a gestiona aşteptările clienţilor şi angajaţilor pentru a încuraja comportamente mai profitabile. Aceste aşteptări sunt dictate de angajamentul companiei de a-şi consolida politicile de stabilire a preţului în faţa unor clienţi agresivi. De pildă, politica de a nu abandona niciodată afacerea le transmite un mesaj clar clienţilor, încurajându-i să fie extrem de agresivi în privinţa preţului, doar pentru a afla cât de jos eşti dispus să îl cobori.

Impactul financiar al politicilor neinspirate de stabilire a preţului poate fi enorm. Gândiţi-vă, de exemplu, la problema pe care cei de la Gillette şi-au cauzat-o singuri şi cu care s-au confruntat spre sfârşitul anilor '90. Mai-marii companiei erau obligaţi să facă faţă presiunilor de a genera o creştere a veniturilor în fiecare trimestru, pentru a putea menţine astfel preţul extrem de piperat al acţiunilor companiei la bursă. Deloc surprinzător, echipa managerială urmărea vânzările îndeaproape, pentru a se asigura că firma îşi atinge obiectivele de venit în fiecare trimestru. Dacă prognoza vânzărilor indica un deficit în ultima lună a trimestrului, conducerea obişnuia să ofere reduceri de preţ „unice" oricărui client dispus să accepte livrarea înainte de sfârşitul trimestrului. Această politică nescrisă a reducerilor de sfârşit de trimestru a exercitat un puternic efect atât asupra comportamentului şi aşteptărilor clienţilor, cât

Scanned with OKEN Scanner

şi asupra comportamentului şi aşteptărilor oamenilor de vânzări. Clienţii au învăţat rapid că nu trebuie să se grăbească să cumpere în prima jumătate a trimestrului, pentru că previzibilele reduceri „unice" nu întârziau niciodată să se materializeze la sfârşitul trimestrului. De cealaltă parte, oamenii de vânzări au aflat că nu trebuie să se străduiască din răsputeri să facă vânzări în prima parte a trimestrului, pentru că eforturile lor nu ar fi fost răsplătite. O cunoştinţă a noastră, agent comercial la Gillette, ne-a spus că n-ar fi putut să intre la contabilitate şi să spună că nu se vor mai face reduceri la sfârşit de trimestru, pentru că cei de acolo i-ar fi râs în nas. În cele din urmă, lipsa de disciplină în ceea ce priveşte preţul i-a venit de hac conducerii, fiind unul dintre factorii majori care au stat la baza declinului de peste 50% al preţului acţiunilor, declin produs între 1999-2001.

Stabilirea preţului în mod strategic admite existenţa unei legături strânse între politicile de preţ oficiale sau neoficiale şi comportamentul şi aşteptările pe care le încurajează ele în rândurile clienţilor şi angajaţilor. Din nefericire, multe companii stabilesc preţurile mai degrabă ca reacţie la aşteptările clienţilor, şi nu folosindu-se de preţ într-o manieră proactivă, pentru a influenţa aceste aşteptări. Aşa cum o demonstrează exemplul oferit de Gillette, consecinţele unei proaste gestionări a politicilor de preţ pot fi dezastruoase.

Nivelul preţului

În stabilirea preţurilor nu poate exista decât un singur obiectiv major – maximizarea profiturilor. Problema este că fiecare persoană din cadrul unei companii are o perspectivă diferită – şi limitată, totodată – asupra a ceea ce trebuie făcut pentru atingerea acestui obiectiv. În consecinţă, departamentul de vânzări consideră că nişte preţuri mai mici vor fi recompensate prin rate mai mari de încheiere a tranzacţiilor şi printr-un volum mai mare, toate acestea reflectându-se, în final, în profituri mai mari. Departamentul de Finanţe susţine că o consolidare riguroasă a marjelor minime de contribuţie asigură integritatea preţului şi, astfel, duce la creşterea profitului. Departamentul de marketing crede că preţul ar trebui să fie folosit selectiv pentru a susţine cota de piaţă, acest lucru ducând la profituri mai mari pe termen lung, în schimbul unor reduceri pe termen scurt. Întrebările cele mai importante la care trebuie să răspundă un manager de stabilire a preţului sunt: „Cine are dreptate?" şi „În condiţiile în care nu se poate ajunge la un punct de vedere comun, cum pot face să obţin sprijinul celorlalţi, oricare ar fi preţul pe care îl impun?".

Unul dintre motivele pentru care companiile consideră că activitatea de stabilire a preţului ridică mari probleme este acela că lor le lipseşte un proces sistematic care să le ajute să transpună diverse informaţii externe – precum valoarea percepută de consumator, costurile, preţurile practicate de concurenţă şi obiectivele strategice majore – într-un preţ adecvat. Este nevoie de un model de decizie care să exploateze

Scanned with OKEN Scanner

toate informaţiile relevante, lăsând totuşi loc pentru o prognoză privind felul în care piaţa ar putea reacţiona la schimbările de preţ.

Un asemenea model le-ar permite diferitelor departamente funcţionale să dezbată problema preţului adecvat, identificând foarte clar, în acelaşi timp, impactul fiecărei modificări a preţului asupra profitului. Recent, l-am ajutat pe un fabricant de echipamente de testare electronică să parcurgă acest proces pentru un produs nou pe care îl lansase de curând la un preţ de început destul de scăzut. Echipa de produs a ţinut interviuri extrem de detaliate cu o mulţime de clienţi şi a folosit informaţiile obţinute pentru a estima valoarea produsului pentru segmentele-cheie. Pentru fiecare segment în parte, echipa a evaluat 10 factori care contribuiau la creşterea sau scăderea sensibilităţii faţă de preţ, scopul fiind acela de a estima procentul de valoare care ar fi putut fi captat în urma unei creşteri de preţ. Pe unul dintre segmente, preţul a fost ajustat descendent, pentru a convinge un potenţial concurent să nu intre pe piaţă. În cele din urmă, au fost efectuate analize financiare pentru a înţelege cât din volumul de vânzări îşi putea permite compania să piardă la diferite niveluri de creştere a preţului. Analiza a demonstrat că, în cazul în care compania ridica preţul cu 25%, îşi putea permite să piardă aproximativ 30% din volum, continuând să îşi îmbunătăţească profiturile.

O analiză atentă a bazei de consumatori a convins echipa că va pierde foarte puţine contracte – chiar nici unul – la nivelul de preţ maxim acceptat, cu toate că i-ar putea pierde pe unii dintre cumpărătorii care au ales produsul pentru preţul său. Însă în ciuda acestei eventuale pagube, echipa avea convingerea că se va pierde cel mult 10% din volumul total, în condiţiile în care profiturile aveau să se majoreze cu 3 milioane de dolari în primele 6 luni după implementare. Dar, în momentul în care i-au prezentat recomandările lor directorului general al departamentului, membrii echipei au înţeles un aspect interesant legat de natura stabilirii preţului. Cu toate că era convins că schimbarea de preţ avea să ducă la o creştere a profitului, conform previziunilor, directorul general se opunea în continuare ideii de a pierde o parte din volumul vânzărilor, din cauza unei culturi organizaţionale orientate spre vânzări. Depăşirea acestei reticenţe este doar un exemplu ce ilustrează provocările inerente ale perioadei de tranziţie către stabilirea preţului în mod strategic.

Implementarea strategiei

Aşa cum ştie orice marketer cu experienţă, dezvoltarea strategiei este una, iar gestionarea procesului de schimbare pentru implementarea respectivei strategii în cadrul organizaţiei este cu totul altceva. Până la urmă, implementarea strategiei de stabilire a preţului presupune o schimbare a comportamentului şi a aşteptărilor tuturor factorilor implicaţi în activitatea de vânzări. Clienţii trebuie să înţeleagă că vor fi trataţi corect şi că practicile de cumpărare abuzivă nu vor fi recompensate cu reduceri ad-hoc. Cei din echipa de vânzări trebuie să înveţe că vor fi gratificaţi pentru

Scanned with OKEN Scanner

încheierea unor contracte care sporesc profitabilitatea companiei, şi nu pentru faptul că folosesc preţul ca pârghie tactică pentru a creşte volumul de vânzări. Iar cei din serviciul financiar trebuie să se obişnuiască să nu mai vadă costurile exclusiv ca pe un factor determinant al preţului, pentru a înţelege mai bine compromisurile care se fac în funcţie de preţ, costuri şi răspunsul pieţei. Implementarea cu succes a strategiilor de stabilire a preţului impune vizarea anumitor comportamente nedorite şi conceperea unui plan detaliat pentru a le schimba. Experienţa noastră a demonstrat că există trei metode principale pentru a determina aceste schimbări de comportament.

Oferirea unor stimulente pentru schimbare

Atunci când a spus: „Dacă îţi trebuie neapărat o motivaţie, gândeşte-te la cecul de salariu pe care îl primeşti vinerea viitoare", dramaturgul Noel Coward ar fi putut foarte bine să se refere la felul în care pot fi motivaţi oamenii de vânzări pentru a evolua către o abordare de vânzări bazată pe valoare. Stimulentele de natură financiară reprezintă, fără îndoială, una dintre cele mai puternice pârghii pentru schimbarea comportamentală, întâlnită în rândul oamenilor de vânzări. Astăzi, cei mai mulţi agenţi comerciali sunt recompensaţi mai degrabă pentru vânzările din gama de produse de lux decât pentru profituri. Puşi în situaţia de a alege între a munci mai mult pentru a vinde valoare în scopul de a câştiga un plus la preţ şi a încheia o vânzare suplimentară la un preţ mai mic, cei mai mulţi vor opta pentru încheierea vânzării, dat fiind că primesc un comision mult mai mare pentru volumul suplimentar, în ciuda faptului că acesta aduce mai puţin profit. Aşa cum vom explica în capitolul 6, referitor la politica de stabilire a preţului, este aproape imposibil să îi convingi pe oamenii de vânzări să muncească mai mult pentru a obţine preţuri mai mari, fără a le schimba structura comisionului, astfel încât compensaţia totală să fie mai strâns legată de profitabilitate. Realizarea acestor schimbări, deşi dificilă de cele mai multe ori, este un prim pas deosebit de important către nişte negocieri de preţ mai eficiente.

Nu doar oamenii de vânzări au nevoie de motivaţii adecvate, ci şi consumatorii. Stabilirea preţului în mod strategic presupune să îi convingi pe consumatori să-şi schimbe nişte tipare de comportament bine înrădăcinate, consolidate în urma scurgerii unor ani caracterizaţi prin reduceri ad-hoc, printr-o disciplină de preţ nesatisfăcătoare şi prin mesaje despre valoare greşit comunicate. Unora dintre clienţi li se va cere să înceapă să plătească pentru valoarea obţinută sau să accepte o alternativă mai ieftină. Alţii vor trebui să fie convinşi să folosească mai rar serviciile care presupun costuri mari sau, dacă nu, să înceapă să plătească pentru ele. Iar alţii ar putea fi rugaţi să schimbe momentul sau volumul achiziţiilor ori să îndeplinească alte condiţii pentru a fi îndreptăţiţi să obţină în continuare discounturi. Pentru a-i convinge pe clienţi să-şi schimbe obiceiurile, este nevoie de disciplină şi de atenta concepere a unor stimulente adecvate.

Din fericire, specialiştii în stabilirea preţului dispun de multe resurse pentru a-şi duce treaba la bun sfârşit. De pildă, sistemul metric bazat pe valoare poate fi folosit

Scanned with OKEN Scanner

pentru a-i încuraja pe cei care „abuzează" de servicii să reducă rata de utilizare a serviciilor care presupun costuri mari sau să înceapă să plătească pentru ele, aliniind preţul plătit la valoarea obţinută. Marketerii care activează în domeniile distribuţie, fabricaţie şi vânzări cu amănuntul folosesc frecvent această tehnică pentru a controla costurile de livrare şi logistică prin oferirea alternativei livrării minime gratuite şi apoi prin adăugarea unui sistem metric care să ridice preţul în raport cu garanţiile de livrare adiţionale. Vom discuta despre metodele de a concepe stimulente adecvate pentru consumatori prin intermediul sistemului metric al preţurilor, al barierelor de segmentare, al ofertelor pe mai multe niveluri, al stabilirii segmentate a preţului şi al politicilor de stabilire a preţului în capitolele 4, 5 şi 6.

Un alt instrument pe care îl pot folosi specialiştii în stabilirea preţului pentru a stimula tipare de comportament mai profitabile în tabăra consumatorilor este reprezentat de nivelurile de discount. Să ne gândim la exemplul fabricantului din domeniul telecomunicaţiilor care a furnizat gratuit servicii costisitoare pentru a egala oferta unuia dintre principalii rivali. Metoda a fost cât se poate de neprofitabilă: compania nu putea percepe vreo taxă pentru serviciile oferite, de teamă ca rivalii să nu facă acelaşi lucru; în plus, aşa cum se întâmplă cu majoritatea serviciilor, furnizarea lor era extrem de costisitoare. Dat fiind că nu putea să schimbe comportamentul de utilizare al consumatorilor prin creşterea preţurilor, compania s-a orientat către discounturi. O analiză financiară simplă a demonstrat că firma şi-ar îmbunătăţi nivelul de profitabilitate dacă ar oferi o reducere de 5% la produs fiecărui client ce ar opta pentru un pachet restrictiv de servicii, care îl obliga pe clientul respectiv să folosească ajutorul oferit de firmă on-line pentru soluţionarea problemelor tehnice. Clienţii sensibili la variaţiile de preţ au considerat că pachetul era, într-o oarecare măsură, tentant, nu doar datorită preţului mai mic, ci şi pentru că, în caz de nevoie, puteau plăti o taxă suplimentară pentru asistenţă personală. Aşa cum dovedesc aceste exemple, există numeroase oportunităţi de a crea stimulente pentru atitudini mai profitabile din partea clienţilor şi a personalului companiei.

Fixarea unui nivel de aşteptări adecvat

Este un truism fundamental faptul că oamenii se vor schimba doar în limita în care te aştepţi ca ei să se schimbe. Din nefericire, în multe companii nu se ştie clar care sunt aceste limite. Managerii care se ocupă cu stabilirea preţului primesc adesea mesaje confuze din partea mai-marilor companiei, în privinţa tiparelor comportamentale pe care ar trebui să le urmărească. Am asistat recent la o şedinţă a managerilor responsabili de stabilirea preţurilor, dintr-o companie producătoare de computere, şedinţă în cadrul căreia directorul executiv a dezbătut obiectivele de afaceri pentru anul imediat următor. Pe unul dintre slide-urile folosite în prezentare, obiectivul declarat era creşterea cu 6% a nivelului de profit adus de preţ. Slide-ul imediat următor descria un alt obiectiv, respectiv sporirea cu mai multe puncte a

Scanned with OKEN Scanner

cotei de piaţă. Atunci când directorul executiv a întrebat dacă existau nelămuriri, unul dintre managerii prezenţi, o femeie curajoasă, a ridicat mâna pentru a întreba care dintre aceste obiective aparent contradictorii ar trebui să fie în centrul atenţiei: preţul sau cota de piaţă? Prins nepregătit în faţa unei întrebări atât de concise, directorul executiv s-a bâlbâit jenat: „Păi... amândouă, cred". Nici nu e de mirare că timpul acordat sesiunii de întrebări şi răspunsuri s-a încheiat ceva mai devreme decât fusese planificat iniţial. Deşi este posibilă o creştere simultană a preţului şi a volumului prin aplicarea unei structuri de preţ bazate pe valoare şi a unor politici de discount ceva mai restrictive, fixarea unor asemenea aşteptări contradictorii pentru activitatea managerială duce, de regulă, la rezultate slabe şi la transmiterea unor mesaje contradictorii la nivelul pieţei.

Disciplina stabilirii preţului nu poate fi văzută drept contradictorie în cadrul organizaţiei pe care o conduci. Asta înseamnă că personalul de la nivelul superior al conducerii trebuie să stabilească obiective de afaceri clare şi consecvente, furnizând, totodată, resursele necesare pentru ca managerii să îndeplinească respectivele obiective. Acesta poate fi unul dintre cele mai dificile aspecte ale stabilirii preţului în mod strategic, pentru că îi obligă pe manageri să acorde o atenţie explicită costurilor pe care le presupun activităţile de stabilire a preţului pe termen lung. Unui director de vânzări sau unui responsabil cu stabilirea preţului ar putea să i se pară extrem de tentant să accepte o abatere de la politica de stabilire a preţului pentru a încheia un contract cu un client nou, care a negociat într-un mod agresiv.

Însă o astfel de abatere poate avea repercusiuni semnificative pe termen lung în privinţa costurilor. În primul rând, clientul respectiv reţine faptul că nu ţi-ai propus în mod serios să fii recompensat pe măsura valorii pe care o furnizezi şi că el poate oricând să obţină concesii, apelând, pur şi simplu, la tactica negocierii agresive. În al doilea rând – şi aici avem de-a face cu un aspect chiar mai important – aceste abateri îţi vor pune în pericol relaţia cu clienţii mai vechi, în momentul în care aceştia vor afla că plătesc un preţ mai mare decât un client nou. În sfârşit, nu este exclus ca rivalii tăi să copieze acest tip de abordare, dacă ea le asigură creşterea cotei de piaţă pe termen scurt, rezultatul fiind că nivelurile de preţ ale întregii industrii vor intra în declin, iar profiturile tuturor vor începe să scadă.

Eşecul în a transmite consumatorilor un mesaj consecvent, din care aceştia să înţeleagă că trebuie să plătească pentru valoarea obţinută, duce la instituirea aşteptărilor lor, acelea de a putea „câştiga" negociind agresiv sau pur şi simplu aşteptând până vei decide singur să cobori preţul. În loc să fixeze preţurile în funcţie de necesităţile pe termen scurt, companiile trebuie să impună politici menite să consolideze disciplina în ceea ce priveşte preţul şi să transmită clienţilor mesajul clar că nu pot obţine un tratament preferenţial prin tactici ingenioase. Discutând la modul ideal, politicile sunt caracterizate prin transparenţă şi consecvenţă. Atunci când politicile sunt

Scanned with OKEN Scanner

transparente, clienţii nu trebuie să recurgă la ameninţări şi la dezinformare pentru a afla ce compromisuri este dispusă să facă firma cu care negociază. Politicile consecvente transmit faptul că este imposibil să „păcălești sistemul" comparând diversele oferte din interiorul companiei pentru a descoperi cea mai bună alternativă.

Furnizarea informaţiilor şi a abilităţilor necesare pentru schimbare

Crearea unor stimulente şi fixarea unor aşteptări adecvate sunt nişte condiţii necesare, dar nu şi suficiente, pentru a schimba tipare de comportament individual. Chiar şi atunci când clienţii şi angajaţii companiei sunt dispuşi să îşi schimbe comportamentul, întrebarea-cheie este dacă au cunoştinţele şi abilităţile care să le confere capacitatea de a se schimba. În mediile de negocieri, întreaga activitate care stă la baza creării unei strategii de stabilire a preţului proactive, determinate de profit şi bazate pe valoare se materializează în momentul semnării contractului şi stabilirii preţului final. Prea multe lucruri depind de rezultatul final pentru a ne limita la o simplă admonestare a echipei de vânzări, căreia să-i atragem atenţia „să vândă valoare" şi să apere preţul. Ca să ajungi să culegi roadele eforturilor tale de stabilire a preţului, trebuie să-ţi înveţi echipa de vânzări să facă trecerea de la abordarea ofertă fixă-preţ variabil, la abordarea – mai profitabilă într-o negociere – preţ fix-ofertă variabilă. După cum vom explica în capitolul 5, referitor la comunicarea valorii, adesea trainingul nu este suficient – succesul impune dezvoltarea unor instrumente care să te ajute să îţi personalizezi şi să îţi comunici mesajul referitor la valoare într-o manieră care să îl facă relevant pentru clienţi.

Oamenii de vânzări nu sunt singurii factori dintr-o companie care au nevoie de abilităţi noi pentru a implementa metodele de stabilire a preţului în mod strategic la nivelul unei organizaţii. Managerii de produs trebuie să înveţe cum să adune datele necesare pentru a estima valoarea economică (a se vedea capitolul 3), pentru a analiza costurile relevante (a se vedea capitolul 8) şi pentru a stabili preţuri care să ducă la o maximizare a profiturilor (a se vedea capitolele 6 şi 9). Primul pas în dezvoltarea acestei abilităţi constă în educaţie. Totuşi, pentru o dezvoltare reală a abilităţilor, este nevoie de punerea conceptelor în practică – ele trebuie să fie aplicate asupra unor produse autentice, în mai multe ocazii. După cum am stabilit deja, stabilirea preţului în mod strategic este o problemă solicitantă, iar multe companii nu manifestă gradul de implicare necesar pentru a face tranziţia. Iată o veste bună pentru acele companii care persevereză în dezvoltarea abilităţilor necesare schimbării, fiindcă asta înseamnă că stabilirea preţului poate deveni sursa unor avantaje competitive care, în timp, vor aduce profituri din ce în ce mai mari.

Comunicarea raţionamentului şi a beneficiilor unei stabiliri a preţului în funcţie de valoare este una dintre cele mai dificile etape în a-i convinge pe consumatori să îşi schimbe modul în care fixează preţurile.

Scanned with OKEN Scanner

Clienţii trebuie să înţeleagă că preţurile pe care le plătesc sunt corecte şi că alţi clienţi nu obţin contracte mai avantajoase folosind tactici agresive de negociere a preţului. Această comunicare este posibilă în condiţiile folosirii unor politici transparente de stabilire a preţului, politici care definesc clar situaţiile în care clienţii pot obţine preţuri mai mici. De asemenea, companiile trebuie să le explice clienţilor că vor beneficia de mai multe alternative în ceea ce priveşte tipurile de oferte şi modurile în care încheie un parteneriat cu firma respectivă. Când clienţii obţin un grad avansat de valoare sau când apelează mai des la serviciile unei companii, compania respectivă se aşteaptă ca ei să plătească mai mult. Însă stabilirea preţului în mod strategic nu implică neapărat preţuri mai mici pentru toţi clienţii – clienţii pentru care atributele de valoare sunt mai puţin importante sau cei care sunt dispuşi să accepte nişte termeni care garantează o reducere a costurilor, pot obţine preţuri mai mici. Înţelegerea acestor opţiuni este esenţială pentru a pune bazele unei noi abordări de stabilire a preţului.

Rezumat

Ar fi prea puţin să spunem că strategia de stabilire a preţului este o provocare. Ea solicită analiza datelor referitoare la costuri, clienţi şi concurenţă şi reflectarea acestei analize în preţuri care conduc la obţinerea profitabilităţii pe termen lung. Mai mult decât atât, impactul activităţii de stabilire a preţului este resimţit la toate nivelurile unei companii, el ducând la luarea unor decizii discutabile, determinate de contradicţia dintre măsurarea performanţei pe piaţă şi perspectivele subiective asupra pieţei. Gestionarea acestui conflict presupune ca firmele să adopte un punct de vedere comun în ceea ce priveşte strategia de stabilire a preţului şi obiectivul acesteia.

În prezentul capitol, am descris piramida stabilirii preţului în mod strategic, cu cele cinci elemente-cheie care definesc stabilirea preţului în mod strategic. Experienţa ne-a învăţat că, pentru a obţine îmbunătăţiri de durată în performanţele de stabilire a preţului, este nevoie de anumite ajustări în cazul mai multor elemente din cadrul piramidei. Companiile care au o perspectivă îngustă asupra factorilor care alcătuiesc o strategie de stabilire a preţului pierd din vedere acest aspect deosebit de important, rezultatul fiind soluţii incomplete şi profituri mai mici. Dobândirea eficienţei în domeniul stabilirii preţului presupune ceva mai mult decât o banală înţelegere a elementelor unei strategii eficiente; ea presupune dezvoltarea atentă a structurii organizaţionale, a sistemelor, a abilităţilor fiecărui individ în parte şi, în cele din urmă, o dezvoltare a culturii organizaţionale. Toate aceste lucruri alcătuiesc baza pe care se sprijină piramida stabilirii preţului în mod strategic şi trebuie să evolueze în perfectă armonie cu strategia de stabilire a preţului. Însă primul pas către stabilirea preţului în mod strategic este înţelegerea fiecărui nivel al piramidei şi a felului în care el le susţine pe cele de deasupra lui.

Scanned with OKEN Scanner

Note

1. McKinsey, *Global Survey of Business Executives* (noiembrie 2004).
2. Numele companiei reale a fost modificat.
3. A se vedea capitolul 13 pentru o discuţie aprofundată asupra tehnicilor de studiu al stabilirii preţului.
4. „Apple Emerges from the Pod" („Apple dă lovitura cu iPod-ul"), *BBC News Online,* 16 decembrie 2003, Brian Wheeler; „iPod Invasion" („Invazia iPod-urilor"), *The BG News*, 25 martie 2005, Dan Myers.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 3

Crearea valorii

Sursa avantajului reprezentat de stabilirea preţurilor

Activitatea de stabilire a preţurilor culege roadele investiţiilor unei companii în procesele de dezvoltare a produsului şi de marketing, reunind recompensele pentru timpul, eforturile şi resursele dedicate unei afaceri. Fiecare nivel din piramida strategică a stabilirii preţurilor – despre care discutam în capitolul al doilea – joacă un rol vital în maximizarea veniturilor profitabile şi de durată. La temelia piramidei – reprezentând ceea ce ar trebui să fie cea dintâi etapă în conceperea ofertei şi a strategiei de marketing – se află o profundă înţelegere a mecanismului prin care produsele şi serviciile creează valoare pentru consumatori. Aceasta este, de altfel, cea mai importantă informaţie iniţială adusă în strategia de stabilire a preţurilor.

Şi totuşi, pentru multe firme, rezultatele obţinute în urma activităţii de stabilire a preţurilor nu sunt tocmai bogate – asta pentru că respectivele firme sar peste etapele procesului de creare a valorii sau chiar ignoră cu totul acest proces. Ele presupun – în mod eronat – că simpla îngrămădire a atributelor de performanţă într-o ofertă va justifica perceperea unui bonus la preţ. Acest lucru nu se va întâmpla însă, atâta vreme cât respectivele atribute nu se materializează într-o valoare reală, economică şi psihologică superioară din punct de vedere competitiv pentru client. Complicând procesul de stabilire a preţurilor, valoarea derivată dintr-un produs s-ar putea să varieze de la un client la altul. Înţelegând felul în care valoarea percepută de consumator diferă de la un segment de piaţă la altul, companiile pot să alinieze mai bine preţul

la valoare, pentru a câştiga, în acelaşi timp, mai multă fidelitate din partea clienţilor şi un profit mai mare.

Marketerii le atrag de multă vreme atenţia companiilor să stabilească preţuri care să reflecte „valoarea". Din nefericire, dat fiind că valoarea este, de cele mai multe ori, definită nesatisfăcător şi dificil de recunoscut, managerii resping frecvent stabilirea preţurilor bazată pe valoare, pe motiv că nu este practică. Prin urmare, vom începe să discutăm despre crearea valorii explicând ce înţelegem noi prin „valoare". Apoi, vom ilustra procesul de Estimare a Valorii Economice®, demonstrând modul său de aplicare cu ajutorul unor exemple din marketing. În cele din urmă, vom discuta despre segmentarea bazată pe valoare, o etapă esenţială în stabilirea strategică a preţurilor care maximizează vânzările profitabile.

Rolul valorii în stabilirea preţurilor

Conceptul *valoare* se referă, de regulă, la totalul economiilor, al câştigurilor monetare sau la satisfacţia pe care o obţine un client în urma utilizării ofertei unui produs sau serviciu. Economiştii numesc acest lucru *valoare de utilizare* – utilitatea obţinută din partea produsului.

Într-o zi fierbinte de vară petrecută la plajă, de pildă, valoarea de utilizare a unei băuturi răcoritoare este destul de ridicată pentru majoritatea oamenilor, astfel că în cazul unui pahar de cola rece sau de bere dintr-o marcă preferată ea poate ajunge chiar la 10 dolari. Dar, pentru că puţini sunt aceia care ar plăti realmente acest preţ, cunoaşterea valorii de utilizare nu îi este de prea mare ajutor unui vânzător ambulant de răcoritoare, să spunem, care se plimbă pe plajă şi stabileşte preţul produselor sale.

Potenţialii consumatori ştiu că ei nu sunt obligaţi, cu foarte puţine excepţii, să plătească unui vânzător întreaga valoare pe care o percep ei în cazul unui produs. Ei mai ştiu şi că vânzătorii concurenţei vor veni cu o ofertă mai bună, la preţuri mai apropiate de cele pe care le aşteaptă ei, conform unor experienţe anterioare – să zicem 1,50 dolari pentru o băutură acidulată. (Această diferenţă dintre valoarea reală a unui produs şi preţul său de pe piaţă este numită de economişti *surplus al consumatorului.*) Sau, este posibil ca potenţialii consumatori să ştie că la câteva sute de metri mai departe se află un bufet unde se găsesc băuturi la doar un dolar, ori că, dacă se urcă în maşină şi merg ceva mai încolo, vor găsi un magazin unde un set de 6 doze costă numai 3,49 dolari. În consecinţă, însetaţii iubitori de soare vor refuza să plătească un preţ foarte mare, chiar şi atunci când produsul valorează mult mai mult pentru ei.

Valoarea în jurul căreia se construieşte o strategie de stabilire a preţurilor eficientă nu este valoarea de utilizare, ci aşa-numita *valoare de schimb* – în limbajul economiştilor – sau *valoare economică* pentru client – în limbajul marketerilor. Această valoare depinde în principal de opţiunile clienţilor. Majoritatea covârşitoare a consumatorilor nu ar plăti nici măcar 2 dolari pentru o cola – chiar dacă valoarea

Scanned with OKEN Scanner

de utilizare a respectivei băuturi este de 10 dolari – dacă ar şti că piaţa oferă şi alte alternative, la preţuri considerabil mai mici.

Pe de altă parte, doar o mică parte a consumatorilor insistă să aleagă alternativa cea mai ieftină. E posibil ca mulţi oameni să plătească 1,50 dolari pe o cola oferită de vânzătorul ambulant care trece prin zonă, în ciuda faptului că acelaşi produs este comercializat la un preţ mai mic la un bufet sau magazin din apropiere. Vânzătorul furnizează o *ofertă de produse diferenţiată*, care, pentru unele segmente ale pieţei, valorează mai mult decât alternativele. Cât anume înseamnă „mai mult"? Depinde de valoarea economică pe care consumatorii o atribuie faptului că nu sunt obligaţi să străbată plaja până la bufetul respectiv sau să conducă până la magazinul amintit. Pentru unii, valoarea economică a faptului că nu sunt obligaţi să facă prea multe eforturi este foarte mare; ei sunt dispuşi să plătească pentru acest confort. Pentru alţii, cărora nu le-ar displăcea o tură pe plajă, bonusul plătit pentru confort va fi mult mai mic. Pentru a-i atrage pe aceşti consumatori, vânzătorul ambulant va trebui să-şi diferenţieze oferta într-un fel pe care segmentul respectiv să-l aprecieze cu adevărat.

Valoarea economică totală a unui produs este, aşadar, preţul alternativei celei mai bune pentru consumator (*valoarea de referinţă*), la care se adaugă valoarea economică a acelei/acelor caracteristici care diferenţiază oferta de alternativă (*valoarea de diferenţiere*). Valoarea de diferenţiere poate cuprinde atât elemente pozitive, cât şi elemente negative. Figura 3-1 ilustrează aceste relaţii. Valoarea economică totală este preţul maxim pe care este dispus să-l plătească un „cumpărător inteligent", corect informat în legătură cu aspectele pieţei de desfacere şi aflat în căutarea valorii celei mai mari. De fapt, clienţii sofisticaţi cer adesea o dovadă – precum Estimarea Valorii Economice® (EVE) – care să cuantifice beneficiile brandurilor cu preţ ridicat sau care să demonstreze că economiile pe care le pot asigura brandurile ieftine sunt mai mari decât valoarea totală a beneficiilor la care se renunţă.[1]

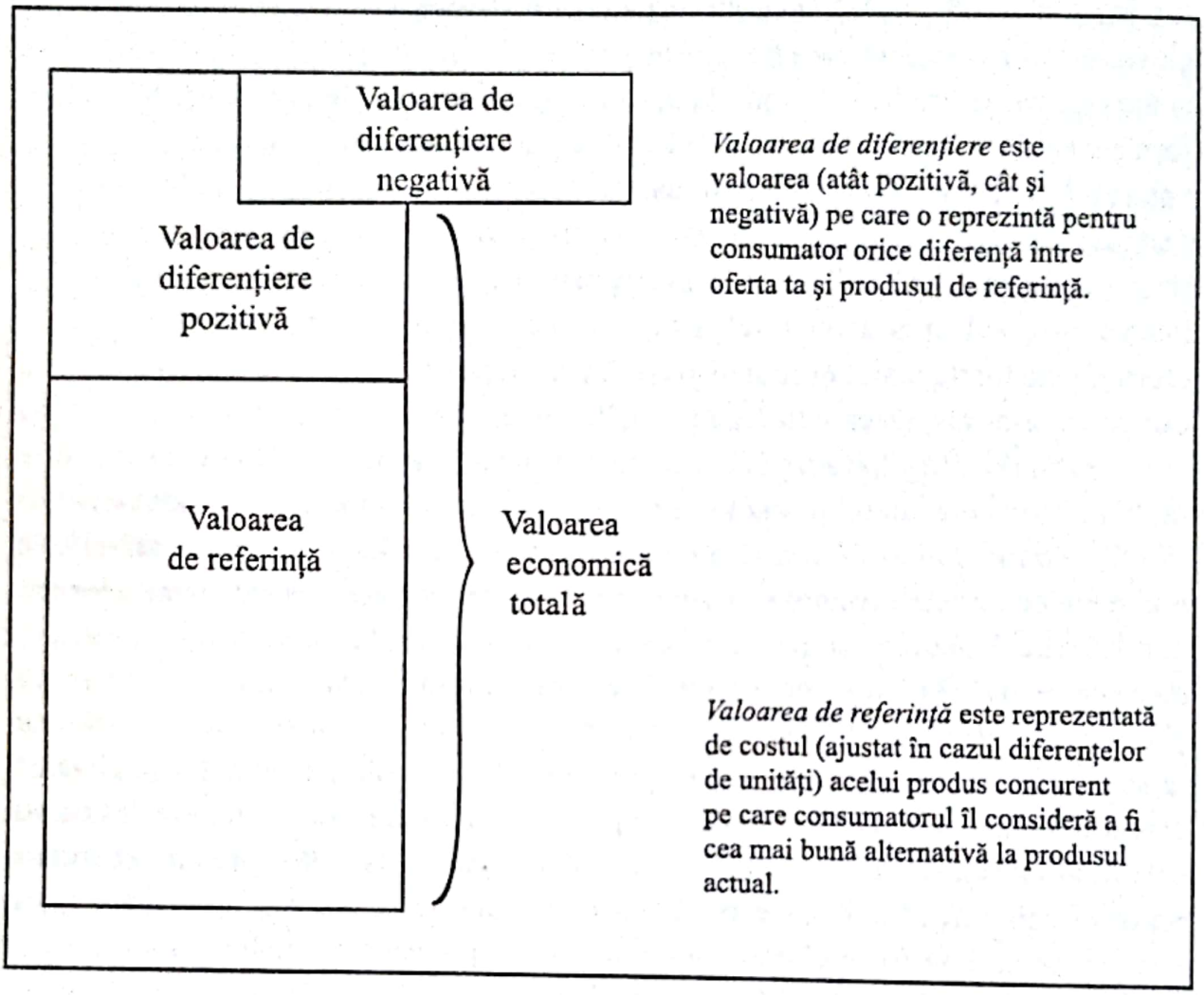
Însă nu orice cumpărător este un client inteligent. Adesea, utilizatorii de produse sau servicii – şi în special cei care fac achiziţii în numele utilizatorilor – nu recunosc valoarea economică reală pe care o obţin dintr-o anumită ofertă. Cu alte cuvinte, *valoarea percepută* a ofertei pentru un cumpărător ar putea să nu ajungă la nivelul valorii economice reale, în cazul în care cumpărătorul este insuficient informat.

Prin urmare, este absolut esenţial ca prezentările vânzărilor unei companii şi comunicarea de marketing să garanteze că acele atribute ale ofertei pe care cumpărătorul ar putea să le considere importante – şi în special atributele superioare din punct de vedere competitiv – ajung în atenţia cumpărătorului. O Estimare a Valorii Economice® se poate dovedi utilă mai ales în asemenea situaţii, ea dovedind beneficiile pe care un cumpărător le poate obţine de pe urma utilizării unui produs sau serviciu. EVE demonstrează cum – în cazul unui client-companie, de pildă – o ofertă poate reduce cheltuielile clientului sau spori profitul acestuia cu mult peste nivelul

Scanned with OKEN Scanner

pe care l-ar putea aştepta clientul respectiv de altfel, în urma unei analize atente a atributelor produsului.

FIGURA 3-1. Estimarea valorii economice



O problemă frecvent întâlnită în domeniul comunicării de marketing ilustrează importanţa dovedirii valorii economice. Editorul unei publicaţii întâmpina în mod constant rezistenţă din partea cumpărătorilor atraşi de preţurile mai scăzute ale concurenţei, preţuri stabilite în funcţie de costul pe abonat. În ciuda faptului că respectiva publicaţie avea articole mai interesante, mai bine scrise, fotografii mai grăitoare şi un public mai loial şi mai cu dare de mână, advertiserii continuau să evalueze calitatea respectivului mijloc de informare în masă în principal pe baza tirajului total. Dat fiind că revista avea un tiraj cu 11% mai mare decât concurentul imediat următor, cumpărătorii de spaţiu media au ajuns la concluzia că nu au de ce să plătească un bonus mai mare de 11% pentru a difuza o reclamă în paginile revistei.

Aceste obiecţii păreau destul de rezonabile atunci când erau prezentate în afara contextului referitor la valoarea economică furnizată. Însă valoarea pe care o furnizează un mijloc de advertising nu ţine exclusiv de tiraj.

Scanned with OKEN Scanner

FIGURA 3-2. Estimarea Valorii Economice® în advertising

	Revista concurenței	Revista în discuție	Avantaj
Tiraj	1.400.000	1.550.000	11%
Cititori pe exemplar	1,8	2,1	-
Public cititor	2.520.000	3.255.000	29%
% persoane care văd reclama	9,20%	14,50%	-
% motivați din cei care au văzut reclama	1,60%	2,20%	-
% vânzări către cei motivați	20%	20%	-
# Număr de cititori cărora li s-a vândut	742	2.077	180%
Vânzări pe client	180$	200$	-
Marjă profit brut	30%	30%	-
Valoarea reclamei	40.062$	124.601$	211%
Costul reclamei	29.000$	67.400$	-
Profit pe reclamă	11.062$	57.201%	-

Timpul pe care cititorii îl dedică unei ediții, numărul exemplarelor care circulă printre cititorii neabonați, numărul cititorilor care văd o reclamă obișnuită în revistă, tiparele demografice, de stil de viață și de cumpărare întâlnite printre cititori, toți acești factori – și nu numai – sunt în măsură să îi confere unei publicații o valoare diferențiată considerabilă. Figura 3-2 indică valoarea mai mare furnizată de mulți dintre acești factori persoanelor care publică o reclamă în paginile revistei respective. Editorul a fost nevoit să cuantifice valoarea adițională pentru a schimba percepțiile advertiserilor și pentru a justifica un bonus de preț mai mare de 11%. Acest lucru l-a obligat pe editor să afle mai multe despre afacerile advertiserilor decât ar fi crezut vreodată că este necesar.

Din păcate, asemenea probleme apar în mai toate domeniile. Companiile încearcă adesea să vândă doar atributele produselor lor. Fiind orientate mai degrabă spre produs decât spre consumator, ele presupun, în mod eronat, că superioritatea oferită de atribute este întotdeauna importantă pentru clienți și că respectivii clienți recunosc acest lucru. Ele nu reușesc să-i înțeleagă suficient de bine pe clienți pentru a cuantifica beneficiile așa cum le văd aceștia, chiar ipotetic vorbind. Totuși, atunci când firmele estimează într-un mod credibil valoarea economică a ofertelor lor, prin intermediul cercetării sau al altor tehnici, rezultatele pot fi absolut surprinzătoare. În cazul revistei noastre, ceea ce inițial părea un avantaj de doar 11% față de concurență s-a dovedit a fi, până la urmă, un incredibil avantaj de 211% ca valoare economică reală! Această diferență a justificat cu ușurință un preț de peste două ori mai mare decât cel practicat de concurență pentru pagina de reclamă.

Scanned with OKEN Scanner

Uneori, atunci când oferta are o valoare intangibilă semnificativă, aşa cum este, de pildă, forţa brandului, valoarea obţinută poate să depăşească valoarea economică reală. Se întâmplă frecvent în cazul multor bunuri de consum, atunci când departamentele de advertising şi merchandising, dând dovadă de abilitate, îi atribuie unui produs valori emoţionale puternice, precum prestigiu, siguranţă, speranţă sau încredere. Percepţiile, şi nu caracteristicile fizice, sunt cele ce furnizează valoarea diferenţiată pe care o are un anume produs pentru cel care îl cumpără. Şi totuşi, există produse ambalate care, deşi au cam aceleaşi caracteristici fizice ca şi cele ale concurenţei, impun anumite bonusuri de preţ, şi asta pentru că pretenţiile lor credibile de superioritate creează percepţia valorii diferenţiate, reprezentate, de pildă, printr-un zâmbet mai sexy sau printr-un un trup mai sănătos. Un ceas scump, marca Swiss, care denotă o situaţie materială foarte bună, se va vinde bine pe segmentul de piaţă reprezentat de consumatorii orientaţi spre prestigiu, chiar dacă nu are aceeaşi precizie şi întruneşte mai puţine caracteristici specifice categoriei decât un ceas digital în valoare de 25 de dolari. Este dificil, dacă nu chiar imposibil, să cuantifici asemenea percepţii în mod obiectiv, obligându-l pe cel care fixează preţurile să măsoare valoarea subiectivă a acestor beneficii imposibil de cuantificat.[2]

Un fenomen perceptual similar poate să apară şi la nivelul pieţelor constituite din firme, atunci când puterea numelui unui brand se adaugă la valoarea diferenţiată, oferindu-le noi garanţii cumpărătorilor şi înăbuşindu-le teama de a lua o decizie care le-ar putea îngropa definitiv carierele. Cu toate acestea, de regulă, valoarea economică totală pentru un client-companie poate fi exprimată în venituri obţinute sau în cheltuieli evitate ca urmare a achiziţionării produsului. Acestea sunt estimări obiective ale beneficiilor pe care comerciantul le poate prezenta sau, de ce nu, chiar garanta clientului. Din acest motiv, exemplele pe care le oferim în lucrarea noastră sunt, în marea lor majoritate, exemple din domeniul afacerilor. Nu numai că ele lucrează cu elemente de valoare cuantificabile, dar negocierile comerciale asupra preţurilor variabile plătite pentru pachete variabile de atribute ale produsului fac ca pieţele constituite din afaceri să fie scena ideală pentru stabilirea preţurilor bazată pe valoare. Estimarea Valorii Economice® ajută la identificarea celor mai bune oportunităţi de promovare şi vânzare a unei oferte existente şi sugerează cum ar trebui îmbunătăţită o inovaţie aflată încă pe masa de lucru.

Estimarea Valorii Economice®: exemplificare

Pentru a determina beneficiul pe care un produs sau un serviciu îl poate oferi unei firme, un comerciant ar trebui să calculeze mai întâi valoarea economică a produsului. În exemplul de mai jos, vom vorbi despre o companie, GenetiCorp (numele este fictiv), care a creat produse inovatoare menite să accelereze procesul de testare genetică. Modelul EVE stabileşte valoarea pe care aceste inovaţii o furnizau realmente diferitelor tipuri de clienţi-firme.

Scanned with OKEN Scanner

Unul dintre produsele realizate de GenetiCorp, Dyna-Test, sintetizează un lanț ADN complementar, derivat dintr-o mostră ADN existentă, reducând semnificativ procesul de degradare a moleculelor ADN și sporind gradul de precizie al unei analize a ADN-ului. Dyna-Test păstrează integritatea mostrei pentru o perioadă mult mai îndelungată decât reușește principalul său rival, EnSyn, îmbunătățind randamentul și acuratețea testelor ADN în foarte multe situații în care au fost folosite. Spre exemplu, criminaliștii folosesc ADN-ul pentru a stabili apartenența diferitelor tipuri de mostre: de păr, de sânge etc. Spitalele și specialiștii în medicină folosesc ADN-ul pentru a diagnostica diverse boli. Producătorii din domeniul farmaceutic folosesc analizele ADN pentru a descoperi gene susceptibile de a răspunde la tratamentul cu anumite medicamente noi. În oricare dintre aceste aplicații, eșecul unui test poate fi extrem de costisitor. În cazul unei anchete criminalistice, o „perspectivă neclară" poate duce la obținerea unui rezultat fals-negativ, impunând o nouă testare, care ar putea dura mai multe săptămâni. Pe de altă parte, dimensiunile mostrelor de țesut folosite în investigațiile laboratoarelor de criminalistică sunt foarte reduse, ceea ce împiedică adesea repetarea testelor. În mod similar, în cazul unei companii farmaceutice, o concluzie neclară rezultată în urma unei analize a lanțului ADN poate să-i facă pe cercetători să rateze adevărata lor țintă, mai precis acea porțiune genetică a lanțului ADN suspectată a fi responsabilă de declanșarea unei boli.

Din nefericire, la momentul lansării produsului Dyna-Test pe piață, GenetiCorp nu avea habar de valoarea economică a produsului său. Compania a stabilit prețurile pornind de la suma totală a costurilor, peste care a adăugat o marjă destul de mare. Ulterior a redus prețurile, în replică la presiunile exercitate de companiile interesate să cumpere în volum mare. Pentru a-și îmbunătăți profiturile, GenetiCorp s-a decis să afle valoarea reală pe care o atribuie consumatorii produsului său: valoarea de referință a produsului Dyna-Test (prețul acelui produs pe care consumatorul îl consideră a fi cea mai bună alternativă) plus valorile diferențiate – pozitivă și negativă (valoarea de utilizare pe care o au pentru consumator acele atribute ce diferențiază produsul Dyna-Test de cea mai bună alternativă existentă pe piață). Pentru atribute și beneficii similare cu cele ale produsului concurent, cumpărătorii nu vor plăti nimic în plus față de valoarea de referință. Atunci când mai mulți concurenți le oferă consumatorilor aceleași beneficii, respectivele beneficii devin o marfă curentă; un client nu se va simți obligat să plătească un preț pe măsura valorii unui produs, atâta vreme cât va putea să obțină produsul din altă parte. Un produs va câștiga un bonus la preț peste valoarea de referință doar dacă oferă acel factor de eficiență suplimentar – valoarea diferențiată – pe care nu îl mai furnizează nici un alt produs existent pe piață. Suma dintre valoarea de referință și valorile diferențiate reprezintă estimarea valorii economice.

Dyna-Test nu are o singură valoare economică pentru că diferitele tipuri de utilizatori au alternative de referință diferite și obțin valori de utilizare diferite de pe

Scanned with OKEN Scanner

urma atributelor specifice Dyna-Test. Să examinăm componentele de estimare a valorii la nivelul a două segmente de piaţă diferite.

Cercetătorii comerciali care activează în cadrul companiilor farmaceutice sau de biotehnologie consideră cel mai adesea că EnSyn este cea mai bună alternativă pentru Dyna-Test. Preţul de vânzare al EnSyn este de 30 de dolari pe fiecare kit de testare – iată valoarea de referinţă a acestei categorii de produs pentru clasa de utilizatori mai sus amintită. Pentru a calcula valoarea de diferenţiere a produsului Dyna-Test, GenetiCorp a studiat cei mai importanţi cinci factori determinanţi ai valorii de diferenţiere pozitive pentru Dyna-Test, pe segmentul de piaţă reprezentat de cercetătorii comerciali.

Factorul nr. 1 – Costuri de oportunitate

Dyna-Test furnizează o producţie mai mare de lanţuri complete de cADN – structuri de compuşi ADN folosite la analize – lucru extrem de valoros. Având la dispoziţie mai multe astfel de lanţuri, cercetătorii pot reduce numărul experimentelor necesare pentru a găsi porţiunile relevante de ADN, economisind astfel timp de cercetare valoros – în medie, cam o săptămână, conform interviurilor cu clienţii realizate de GenetiCorp.

Venitul anual realizat de pe urma vânzării unui medicament comercial de succes variază între 250 de milioane şi un miliard de dolari. GenetiCorp a făcut o estimare modestă, calculând un venit de 400 de milioane de dolari, care, cu o marjă de contribuţie de 75%, a generat o contribuţie de 300 de milioane de dolari la profitul anual. Costul creării unui medicament obişnuit era de aproximativ 590 de milioane de dolari. Aceste calcule privind contribuţia şi costurile realizează o valoare medie netă de 41 de milioane de dolari profit anual pentru un medicament de succes, pe o perioadă de valabilitate a brevetului însumând 17 ani. Dar este nevoie, în medie, de 500 de teste pentru a identifica în cele din urmă succesiunea de gene necesară, care să ducă la descoperirea unui nou medicament de succes, astfel că valoarea finală a fiecărui test ajunge la 82.000 de dolari. Într-un an însumând 260 de zile lucrătoare (aproximativ 2.100 de ore), valoarea unui test ajunge la 39 de dolari pe oră. Dacă folosirea Dyna-Test îl ajută pe cercetător să economisească o săptămână de lucru care, eventual, poate fi dedicată studiului unui alt medicament nou, valoarea acestor 40 de ore suplimentare se ridică la 1.560 dolari.

Factorul nr. 2 – Economii privind forţa de muncă

Superioritatea Dyna-Test, cu structurile sale de compuşi ADN, faţă de testul EnSyn, din punct de vedere al rentabilităţii, mai are drept rezultat şi o activitate mai eficientă a personalului însărcinat cu munca de laborator.

Interviurile desfăşurate în rândul consumatorilor au indicat faptul că, în urma folosirii Dyna-Test, au fost economisite 16 ore de muncă de procesare, comparativ cu folosirea în aceleaşi condiţii a testului EnSyn. Dat fiind că personalul angajat

Scanned with OKEN Scanner

în laborator câştigă, în medie, 24 de dolari pe oră, economiile pe care le asigură Dyna-Test în ceea ce priveşte forţa de muncă se ridică la 384 de dolari.

Factorul nr. 3 – Economii la forţa de muncă în sectorul controlului calităţii

Înainte de apariţia produsului Dyna-Test, cercetătorii verificau frecvent seriile de produse chimice destinate testelor, în ceea ce priveşte calitatea, sterilitatea şi capacitatea de a fi reproduse, ceea ce făcea ca la timpul alocat unui test să se mai aduge încă două ore. Cu toate acestea, Dyna-Test s-a menţinut la un nivel de calitate şi performanţă constant de-a lungul mai multor ani, asigurându-i pe cercetători că ar putea renunţa oricând la verificările de control al calităţii. La interviuri, clienţii spuneau: „Am încredere în Dyna-Test pentru că este un produs testat, de calitate" sau „Dyna-Test există pe piaţă de ceva timp; se ştie că dă rezultate. Dacă cineva spune că a condus un experiment cu ajutorul Dyna-Test, înseamnă că experimentul respectiv a fost un succes". Înalta calitate a dus la economisirea a două ore din timpul clientului, însumând 48 dolari.

Factorul nr. 4 – Costurile de oportunitate determinate de mărimea eşantionului

În cazul aplicării metodelor tradiţionale, analiza unui eşantion ADN impune, de regulă, folosirea într-o primă fază a unui material de eşantionare iniţial. Adesea, cantitatea materialului de eşantionare original este foarte mică; strângerea unei cantităţi mai mari din acest material în condiţii urgente ar putea lua circa 3 săptămâni din timpul destinat cercetării. Însă kitul Dyna-Test este dotat cu un sistem în doi paşi care diminuează cererea de eşantioane iniţiale, asigurând mai mult material de eşantionare original pentru teste şi eliberându-i astfel pe cercetători de grija căutării de material suplimentar. Pornind de la valoarea de utilizare a Dyna-Test calculată pe o singură săptămână, GenetiCorp a estimat costurile de oportunitate legate de strângerea unei cantităţi mai mari de material la 4.680 dolari (3 × 1.560 dolari) pe fiecare proiect. Dar, de vreme ce s-a constatat că în doar 10% din cazuri apar asemenea situaţii urgente, costurile de oportunitate probabile ajung, în medie, la 468 dolari.

Factorul nr. 5 – Economiile de forţă de muncă determinate de mărimea eşantionului

La fel ca la factorul nr. 4, strângerea de urgenţă a materialului iniţial suplimentar le impune cercetătorilor să repete întregul test analitic – ceea ce presupune 16 ore suplimentare de muncă de cercetare în 10% din cazuri. Dar, dat fiind că setul Dyna-Test asigură mai mult material util pentru teste şi estimând costul forţei de muncă la 24 de dolari pe oră, rezultă că valoarea de utilizare a Dyna-Test pe acest nivel este de 38 dolari (24 × 16 × 0,1).

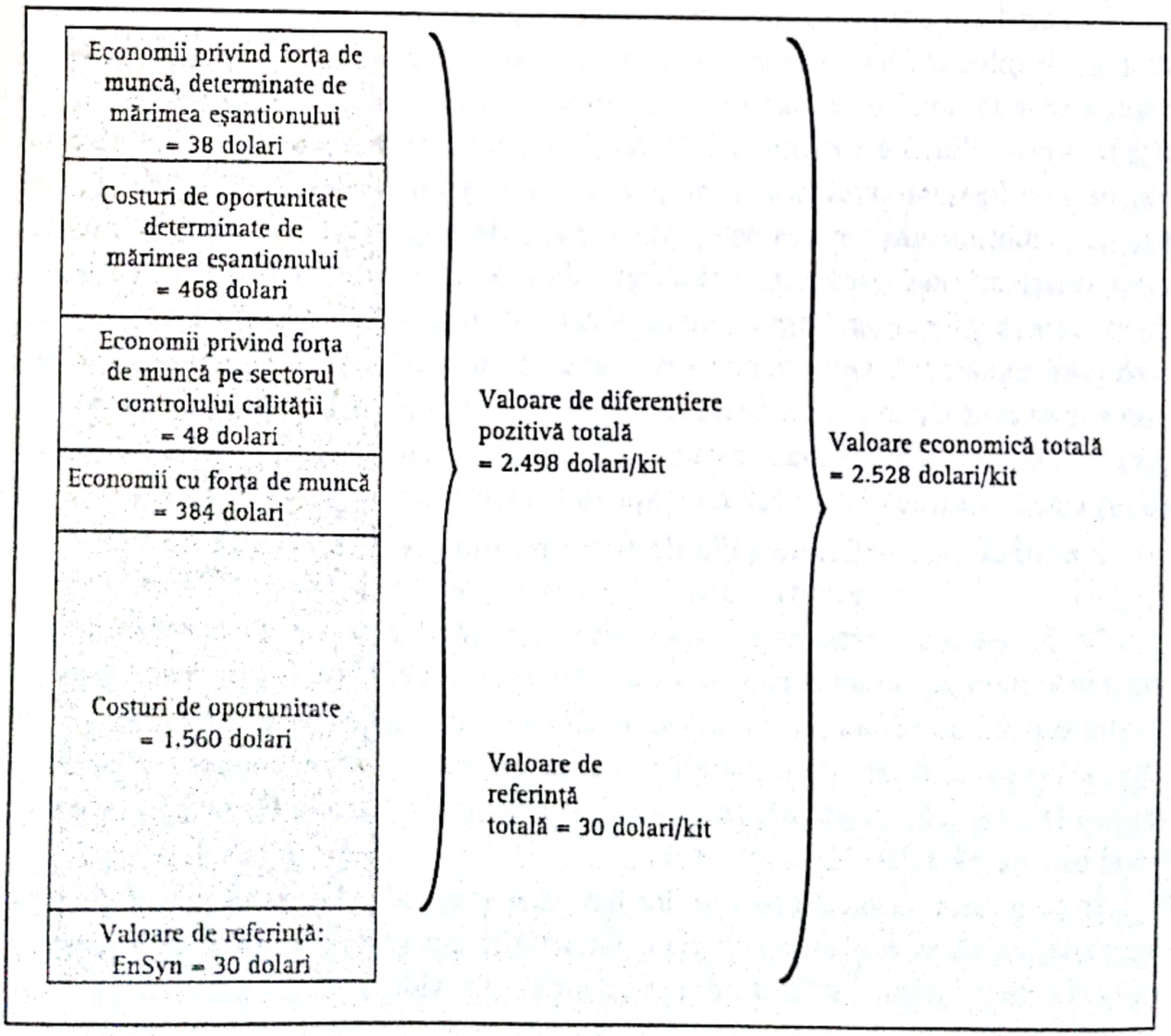
În concluzie, în cazul companiilor farmaceutice şi al celor de biotehnologie comercială, valoarea economică totală estimată a Dyna-Test este calculată însumând valoarea de referinţă de 30 de dolari şi estimările valorii diferenţiate asociate cu

Scanned with OKEN Scanner

fiecare factor determinant de valoare, rezultând o valoare economică totală estimată de 2.528 de dolari. Cu alte cuvinte, achiziţionarea kitului Dyna-Test în locul kitului EnSyn asigură un câştig de 2.528 dolari reflectat în reduceri ale costurilor şi într-o creştere a profitului pentru cercetătorul comercial. Figura 3-3 ilustrează calculul EVE pentru segmentul consumatorilor industriali.

Pieţele non-industriale, precum instituţiile academice şi laboratoarele guvernamentale, estimează valoarea economică într-o manieră similară. Şi în cazul lor, valoarea de referinţă este tot preţul de 30 de dolari al kitului de testare EnSyn; totuşi, pe acest segment, clienţii cei mai sensibili la variaţiile de preţ îi pun pe asistenţii de laborator – de cele mai multe ori, studenţi care asigură o mână de lucru gratuită – să realizeze ei înşişi produse de testare a ADN-ului, pornind de la zero. La acest nivel, factorii care determină diferenţierea valorii sunt similari cu cei ai clienţilor industriali, fiind însă uşor modificaţi pentru a reflecta un mediu de cercetare diferit şi o structură diferită de recompensare economică.

FIGURA 3-3. Estimarea Valorii Economice® pentru consumatorii industriali ai produsului Dyna-Test



Factorul nr. 1 – Costuri de oportunitate

Suma costurilor de oportunitate evitate în urma folosirii Dyna-Test este de 1.055 dolari, ceva mai mică decât în cazul cercetătorilor comerciali, motivul fiind recompensele economice mai scăzute obținute de pe urma inovațiilor aflate într-un stadiu de cercetare preliminar.

Factorii 2, 3, 4 şi 5

Economii cu forța de muncă: 231 dolari; economii pe sectorul controlului calității: 29 dolari; costuri de oportunitate determinate de mărimea eşantionului: 468 dolari; economiile cu forța de muncă determinate de mărimea eşantionului sunt, de asemenea, mai mici, dat fiind costul redus al forței de muncă în cadrul sistemului universitar.

Astfel, valoarea economică totală estimată a Dyna-Test pentru laboratoarele academice este calculată prin însumarea valorii de referință de 30 de dolari cu estimările de valoare asociate cu fiecare dintre factorii menționați, rezultând un EVE total de 1.685 de dolari. Figura 3-4 ilustrează aceste relații.

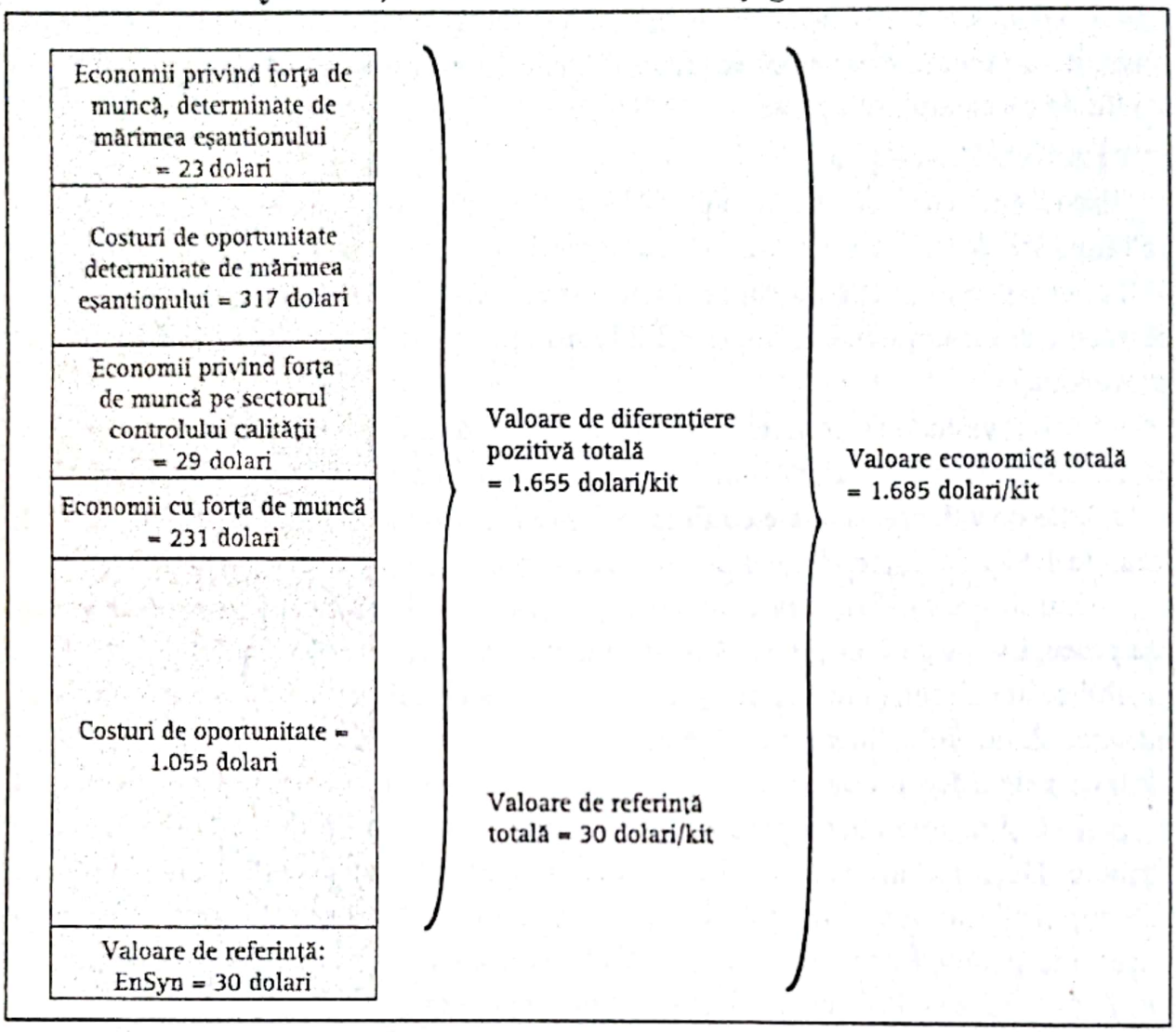
Amintiți-vă că valoarea economică derivată din EVE nu este neapărat valoarea percepută pe care ar putea să o atribuie cumpărătorul respectivului produs. Este posibil ca un client să nu fie conştient de existența unui produs de referință şi, prin urmare, să nu fie influențat de prețul acestuia. Clientul ar putea să nu fie sigur de atributele de diferențiere ale produsului şi s-ar putea să nu fie dispus să investească timp şi să-şi asume cheltuielile necesare pentru a se informa în legătură cu aceste atribute. Dacă prețul produsului este mic, cumpărătorul ar putea să-l achiziționeze sub impulsul momentului, fără să țină cont realmente de valoarea economică a produsului respectiv. Într-un mod similar, şi alte efecte – precum imaginea brandului sau alți factori imposibil de cuantificat – pot influența sensibilitatea la variațiile de preț, reducând impactul valorii economice asupra deciziei de cumpărare.

În cele din urmă, valoarea de piață a unui produs este determinată nu doar de valoarea economică a produsului, ci şi de acuratețea cu care percep consumatorii această valoare şi de importanța pe care ei o acordă ideii de a obține cât mai mult în schimbul banilor investiți.

Această limitare a Estimării Valorii Economice® este, în acelaşi timp, un avantaj şi un dezavantaj. Este un dezavantaj pentru că valoarea economică nu poate indica prețul cel mai potrivit; ea poate doar să estimeze prețul maxim pe care consumatorii de pe un anumit segment ar fi dispuşi să-l plătească dacă ar fi convinşi pe deplin de valoarea pe care le-o furnizează produsul şi dacă ar fi motivați să cumpere. Dar acest lucru este, deopotrivă, şi un avantaj, el indicând dacă un produs care se vinde prost are un preț prea mare în raport cu valoarea lui reală sau dacă el nu este suficient promovat şi apreciat pe piață. Singura soluție la problema supraevaluării este o reducere a prețului. O soluție mai bună la problema legată de percepție este adesea menținerea

Scanned with OKEN Scanner

FIGURA 3-4. Estimarea Valorii Economice® pentru consumatorii non-industriali ai Dyna-Test, din sectoarele academic şi guvernamental



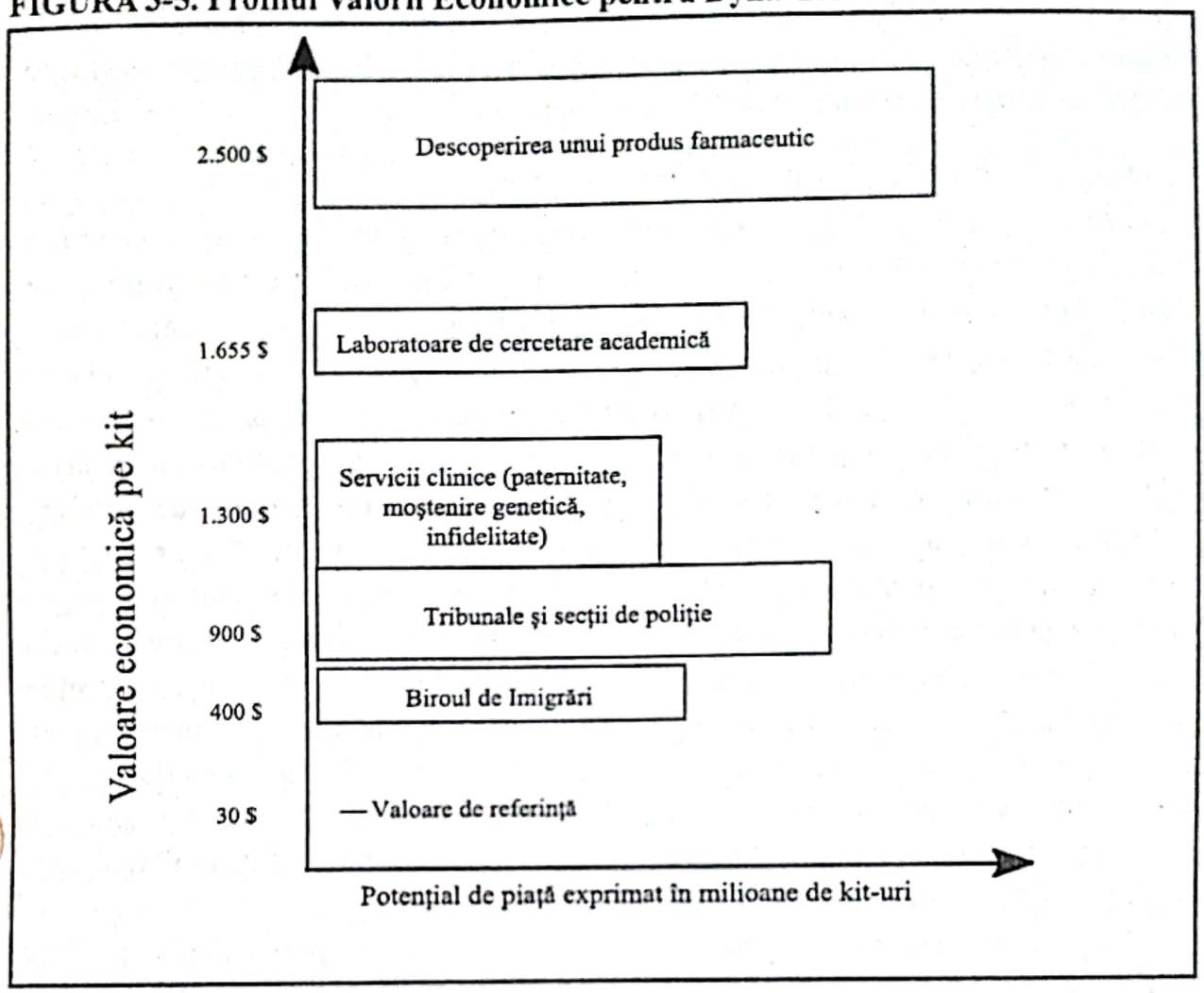
sau chiar majorarea preţului, simultan cu educarea agresivă a consumatorilor. Aşa a procedat şi GenetiCorp în cazul Dyna-Test. După ce în trecut redusese preţurile pentru a veni în întâmpinarea cerinţelor clienţilor săi – aparent sensibili la variaţiile de preţ – GenetiCorp a majorat preţurile de două până la cinci ori, lansând, în acelaşi timp, o campanie de marketing agresiv. Cu toate că reprezentanţii companiilor-client însărcinaţi cu aprovizionarea şi-au exprimat nemulţumirea, vânzările au continuat să crească, şi asta deoarece până şi preţurile cele noi, aşa mari cum erau, nu reflectau decât o mică parte din valoarea furnizată de produs.

Profiturile au crescut semnificativ în anul imediat următor, pe măsură ce cumpărătorii au aflat despre valoarea economică superioară pe care o reprezintă Dyna-Test pentru instituţiile lor şi au acceptat – uneori fără prea mare tragere de inimă – nevoia de a plăti pentru valoarea respectivă.

Experienţa GenetiCorp mai demonstrează felul în care valoarea poate să difere de la un segment de piaţă la altul. Pentru a determina strategia potrivită de stabilire

Scanned with OKEN Scanner

FIGURA 3-5. Profilul Valorii Economice pentru Dyna-Test



a preţurilor şi politica adecvată fiecărui produs în parte, trebuie să afli mai întâi care este valoarea economică furnizată tuturor segmentelor şi dimensiunile pieţei fiecăruia. Înarmat cu această informaţie, vei putea să întocmeşti un *profil al valorii economice* pentru întreaga piaţă şi să determini ce segmente vei putea deservi într-un mod cât mai profitabil şi la ce preţuri. Figura 3-5 ilustrează profilul valorii economice şi potenţialul de piaţă pentru fiecare segment de consumatori ai Dyna-Test.

EVE este un instrument de vânzări foarte eficient, mai ales atunci când cumpărătorii puşi în faţa unor presiuni extreme în ceea ce priveşte costurile sunt foarte sensibili la variaţiile de preţ. De pildă, atunci când sistemele de rambursare din domeniul sănătăţii au început să le ofere spitalelor şi doctorilor stimulente financiare pentru a practica o medicină eficientă din punct de vedere al costurilor, companiile farmaceutice au fost forţate să adauge la precizările tradiţionale privind eficienţa clinică a unui medicament şi dovezi legate de cost şi performanţe. Mai nou, unele companii le oferă cumpărătorilor teste elaborate, pentru a demonstra că un grad mai ridicat de eficienţă merită un preţ mai mare. Invenţia dispozitivului medical de întindere a arterelor, a celor de la Johnson & Johnson, a părut iniţial costisitoare la preţul

Scanned with OKEN Scanner

de 1.300 de dolari per bucată. Cei de la J&J au contracarat însă cu succes rezistenţa consumatorilor, demonstrând că reducerea drastică a probabilităţii blocării arterelor valora cel puţin 3.500 de dolari pe tratament, acest preţ reflectând costurile chirurgicale şi de spitalizare evitate.

Costul ridicat al căilor mai scurte

În stabilirea preţurilor, nu există scurtături pentru a înţelege valoarea economică obţinută de client. Cu toate acestea, multe companii se înşală singure la preţ, pornind de la presupunerea greşită conform căreia, dacă produsul lor diferenţiat este cu *n%* mai eficient decât un produs similar al concurenţei, atunci preţul produsului lor trebuie să fie cu doar *n%* mai mare. S-ar putea ca această relaţie, privită superficial, să aibă un oarecare sens, dar la o examinare mai atentă inexactitatea ei va ieşi în evidenţă. Dacă ai avea cancer şi ai şti de existenţa unui medicament cu 50% mai eficient decât cel al concurenţei în tratarea bolii tale, ai refuza oare să plăteşti un preţ cu peste 50% mai mare? Fireşte că nu. Sau să presupunem că ai plănui să îţi zugrăveşti casa şi ai descoperi un pulverizator special, care ţi-ar permite să termini treaba în jumătate din timp – ţi-ar dubla, practic, eficienţa. Ai refuza să plăteşti un preţ cu peste 50% mai mare decât cel al unei pensule? Evident, nu; asta dacă nu cumva eşti înzestrat cu o dexteritate ieşită din comun, care îţi permite să zugrăveşti de două ori mai repede, folosind două pensule în acelaşi timp. Altminteri, valoarea timpului pe care îl economiseşte o persoană ocupată datorită pulverizatorului este mult mai mare decât preţul unei pensule suplimentare.

După cum demonstrează aceste exemple, bonusul de preţ calculat pe baza valorii pe care l-a putea percepe cineva este adesea mult mai mare decât creşterea procentuală a eficienţei unei oferte din punct de vedere tehnic. Valoarea economică totală a unui produs diferenţiat este proporţională cu eficienţa sa tehnică *numai* în cazul în care un cumpărător poate obţine beneficiile asociate unui produs superior doar achiziţionând o cantitate mai mare din produsul de referinţă. În exemplele date de noi, s-ar întâmpla aşa doar dacă prin folosirea unei cantităţi cu 50% mai mari din medicamentul competitiv care combate cancerul sau prin utilizarea a două pensule în acelaşi timp s-ar obţine aceeaşi creştere a eficienţei ca în cazul folosirii produselor superioare. Din cauza acestei neînţelegeri, multe companii axate pe stabilirea preţurilor în funcţie de valoare au fost induse în eroare şi făcute să creadă că nu pot stabili un preţ pe măsura valorii furnizate, dacă raportul lor preţ/valoare de utilizare îl depăşeşte pe acela al concurenţei.

La baza acestei neînţelegeri se află binecunoscutul concept de *modelare a valorii în funcţie de cumpărător* (CVM), derivat din curentul managementului calităţii totale, în care companiile încercau să măsoare şi să furnizeze calitate superioară la preţuri competitive. Tot felul de consultanţi pe probleme de valoare şi marketeri au aplicat modelul CVM în multe contexte, inclusiv asupra criteriilor preliminare de

Scanned with OKEN Scanner

selecție din cadrul Premiilor Naționale Malcom Baldrige pentru Calitate, în principal pentru că este ușor de implementat. Modelul CVM se bazează pe raționamentul subiectiv al cumpărătorilor în ceea ce privește prețul și atributele de performanță ale produselor. El pornește de la ideea că toți consumatorii caută să cumpere acele produse care le oferă cel mai mare beneficiu perceput – cuantificat sau nu în termeni monetari – pe preț unitar. Evitând transpunerea atributelor de performanță în estimări financiare concrete, modelul CVM este mai simplu din punct de vedere analitic decât modelul EVE, mai ales în cazul stabilirii prețului la produsele de larg consum în funcție de valoarea psihologică substanțială a fiecăruia.

Totuși, adevărul este că modelul CVM subestimează valoarea celor mai bine diferențiate produse de la nivelul unei piețe și supraestimează valoarea celor mai puțin diferențiate. Metodele CVM definesc valoarea într-o manieră diferită față de metodele EVE. Modelul CVM evaluează avantajul relativ al fiecărui furnizor competitiv pe fiecare atribut al produsului, cântărind fiecare atribut în parte în funcție de estimările cumpărătorului privind importanța, estimări deduse din sondajele realizate cu participarea cumpărătorilor și a potențialilor consumatori.

Ulterior, CVM calculează raportul mediu dintre calitatea percepută și preț, creând ceea ce este cunoscut sub denumiri dintre cele mai variate, precum „linia valorii teoretice", „linia de echivalență a valorii", „linia de indiferență" sau sub alte astfel de denumiri menite să definească raportul presupus liniar între prețul unui produs și valoarea lui percepută. Se presupune că un anumit punct de pe această linie indică un „bun" echilibru între preț și calitate. La un preț dat, un produs cu o calitate percepută mai scăzută este dezavantajat și se află în pericol de a pierde din cota de piață, spun teoreticienii CVM, pe când un produs ce oferă un nivel mai înalt de calitate în raport cu prețul va câștiga cotă de piață.

Și totuși, există anumite fisuri în acest raționament. În primul rând, clienții nu dau banii pe estimări privind beneficiul diferențial mediu; ei plătesc *valoarea* beneficiilor pe care le obțin. Cu alte cuvinte, ei convertesc la nivel mental beneficiile în termeni monetari, astfel încât să poată calcula cât anume ar trebui să plătească în plus pentru valoarea suplimentară obținută de la un produs mai scump. Dacă produsul valorează mai mult decât prețul premium perceput, ei vor cumpăra produsul respectiv.

În al doilea rând, modelul CVM nu reușește să facă diferența între valoarea beneficiilor comune, evaluate ca bunuri de larg consum, și valoarea beneficiilor unice asociate cu o ofertă diferențiată. Valoarea economică totală – ceea ce consumatorul obține realmente dintr-o ofertă – nu are nici o legătură cu prețul în mod liniar. Una dintre cele două componente ale valorii economice – respectiv valoarea de referință – este, de regulă, mult mai mică decât valoarea de utilizare a beneficiilor furnizate de produsul de referință. Valoarea de referință este *prețul* pe care clientul îl plătește pentru a doua cea mai bună ofertă – de pildă, prețul celei de-a doua pensule, prețul

Scanned with OKEN Scanner

kitului Ensyn de testare a ADN-ului sau preţul unei băuturi vândute la standul de răcoritoare. Beneficiile oferite de mai mulţi furnizori devin beneficii de uz curent; cumpărătorii le pot obţine din mai multe surse. Concurenţa între furnizori face ca preţul respectivelor beneficii să scadă sub valoarea lor de utilizare, iar acest lucru, la rândul său, determină o scădere a raportului preţ-valoare de utilizare pentru produsul de referinţă, acest raport ajungând la mai puţin de unu la unu.

În schimb, valoarea de diferenţiere, cea de-a doua componentă a valorii economice totale, este valoarea de utilizare *suplimentară* pe care o furnizează un produs în comparaţie cu produsul de referinţă. Valoarea de diferenţiere, exprimată în termeni monetari, este echivalentă cu bonusul de preţ pe care l-ar putea percepe furnizorul în mod justificat. Iar când spunem „în mod justificat" ne referim la faptul că respectivul client obţine exact valoarea suplimentară pe care o plăteşte – nici mai mult, nici mai puţin. Raportul dintre bonus de preţ şi valoarea de diferenţiere este absolut echitabil. Cu alte cuvinte, legătura dintre preţ şi valoarea economică depinde de două raporturi diferite preţ-calitate, şi nu de un unic raport mediu – ipoteză de la care pornea modelul CVM.

Diferenţa este una semnificativă, deoarece, cu cât este mai mare proporţia valorii de diferenţiere din valoarea economică totală furnizată de un produs, cu atât mai mult va putea preţul cu adevărat corect pentru consumator – preţul EVE – să depăşească preţul „liniei valorii teoretice" pe care îl presupune modelul CVM.[3] A stabili preţul pentru produsul tău bine diferenţiat la nivelul aşa-zisei „linii a valorii teoretice" este o întreprindere riscantă pentru bilanţul tău contabil!

Exemplul simplu din figura 3-6 ilustrează diferenţa dintre modelele EVE şi CVM. Pentru a simplifica, să presupunem că toţi cumpărătorii acestor produse ipotetice dispun de informaţii complete în legătură cu beneficiile pe care le pot obţine de la furnizorii A, B, C şi D. Prin urmare, în acest exemplu, calitatea percepută este egală cu valoarea economică. Per total, „linia valorii teoretice" (FVL) reprezintă raportul mediu determinat de modelul CVM între preţ şi valoarea economică furnizată, în acest caz rezultând un raport de 0,61.

Valoarea de referinţă este de 40 de dolari, preţul maxim pe care îl poate percepe un furnizor în schimbul unor beneficii generalizate, devenite marfă de uz curent, chiar dacă valoarea de utilizare a produsului de referinţă A este de 80 de dolari. Preţul de referinţă scăzut forţează raportul mediu preţ-valoare indicat de o singură FVL calculată cu ajutorul modelului CVM să scadă sub o unitate, sugerând că un preţ de un dolar produce o valoare adiţională de numai 61 de cenţi! Probabil că o FVL curbilinie sau o FVL liniară reprezentând exclusiv valorile de diferenţiere ne-ar oferi ceva mai multă precizie. Şi mai indicată ar fi folosirea unor curbe de accelerare sau contraaccelerare a valorii marginale la diferite niveluri de preţ. Dar pentru a realiza toate aceste lucruri este nevoie de aplicarea, într-o primă fază, a modelului EVE, ceva mai eficient. Din păcate, pentru a ajunge la o stabilire strategică a preţurilor profitabilă, nu există scurtături.

Scanned with OKEN Scanner

FIGURA 3-6. Stabilirea preţurilor prin intermediul EVE comparativ cu stabilirea preţurilor prin intermediul CVM

Produs	Valoare de referinţă	Valoare de diferenţiere	Valoare economică totală	Preţul „corect" conform EVE	Preţul „corect" conform CVM	Diferenţă de preţ EVE-FVL
				(valoarea preţului mediu = 0,61)		
Produs ipotetic A	40$	0$	80$	40$	49$	(9$)
Produs ipotetic B	40$	20$	100$	60$	61$	1$
Produs ipotetic C	40$	30$	110$	70$	67$	3$
Produs ipotetic D	40$	40$	120$	80$	73$	7$

Acest exemplu porneşte de la presupunerea că „valoarea percepută" este echivalentă cu valoarea economică.

Observaţi felul în care preţul corect EVE depăşeşte preţul corect CVM pe măsură ce creşte valoarea de diferenţiere a produsului. Dacă produsul ipotetic D ar fi estimat la preţul de 73 dolari (preţ CVM), fabricantul său ar pierde 7 dolari pe unitate, aproximativ 9% din valoarea pe care o creează produsul ipotetic D. (După cum vom vedea în capitolele ce urmează, cât anume obţine fabricantul din valoarea de diferenţiere de 40 de dolari a produsului ipotetic D este o chestiune ce ţine de negocierea preţului.)

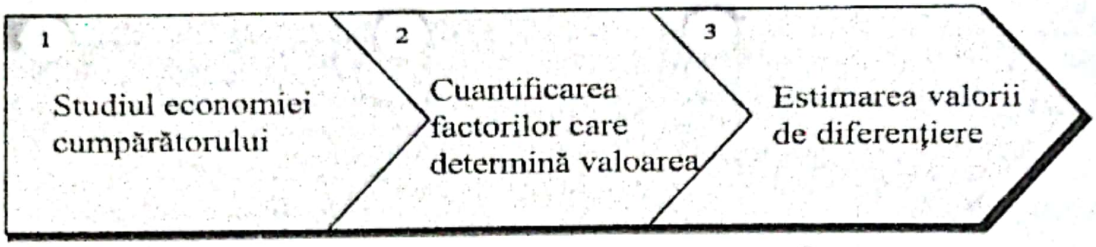
Cum să estimezi valoarea economică

Teoretic, estimarea valorii economice nu ar trebui să fie dificilă. Din punct de vedere practic însă, înţelegerea felului în care cumpărătorii primesc valoare de pe urma folosirii unui produs poate fi o problemă complexă, necesitând informaţii detaliate despre utilizatorii produsului. De cele mai multe ori, aşa cum se întâmplă în majoritatea vânzărilor de produse către firme sau în unele achiziţii de produse de larg consum, beneficiile produselor şi serviciilor sunt cuantificabile şi măsurabile – precum creşterile marjei de profit şi reducerile de cost. Totuşi, acolo unde beneficiile produsului sunt mai puţin palpabile, cuantificarea valorii ridică ceva mai multe probleme. Cel ce stabileşte preţurile trebuie să ţină cont frecvent de deducţii – precum cele bazate pe preţurile produselor ce oferă beneficii de diferenţiere similare – sau pe tehnici de cercetare bazate pe opţiuni – analize trade-off ori piete de testare simulată, de pildă – care evaluează mai degrabă înlocuitori ai valorii decât valoarea economică în sine.

În ciuda acestei probleme pricinuite de beneficiile non-palpabile, haideţi să examinăm în detaliu acele etape implicate în Estimarea Valorii Economice® care dezvăluie informaţii cuantificabile – aşa cum am văzut în exemplul nostru cu Dyna-Test.

Scanned with OKEN Scanner

FIGURA 3-7. Procesul de Estimare a Valorii Economice®



Trei etape pentru Estimarea Valorii Economice®

1. **Studiul Economiei Cumpărătorului**: procesul de descoperire folosit pentru a stabili principalele tipuri de factori determinanţi ai valorii şi pentru a emite ipoteze privind factorii cei mai importanţi în oferta de produs.

2. **Cuantificarea factorilor care determină valoarea**: determinarea valorii monetare a factorilor despre care se presupune că ar determina valoarea, în scopul de a testa ipotezele şi de a furniza o informaţie extrem de utilă pentru calculul EVE.

3. **Estimarea valorii de diferenţiere**: folosirea algoritmilor de determinare a valorii, a datelor referitoare la economia cumpărătorului, a informaţiilor legate de concurenţă şi a datelor privind performanţele de diferenţiere pentru a face estimarea valorii totale.

Modelul EVE implică cele trei etape ilustrate în figura 3-7: (1) studiul economiei cumpărătorului, (2) cuantificarea factorilor care determină valoarea şi (3) estimarea valorii de diferenţiere.

Etapa 1: Studiul economiei cumpărătorului

Există două lucruri care determină decizia de cumpărare: obiectivele consumatorului şi sursele alternative de aprovizionare disponibile, mai precis „a doua cea mai bună alternativă competitivă" (NBCA*). Procesul de estimare a valorii începe prin determinarea amândurora. *Preţul* pe care îl percepe concurenţa (nu reflectă neapărat valoarea de utilizare NBCA) pentru produsul de referinţă este valoarea de referinţă EVE. Spre exemplu, valoarea de referinţă a unei camere de hotel în situaţia unei călătorii de afaceri este preţul perceput pentru a doua cea mai bună alegere de hotel din oraş, reprezentând, în accepţiunea călătorului, condiţiile minime de cazare acceptate. În cazul Dyna-Test, cea mai bună variantă alternativă de kit de testare este produsul EnSyn, preţul său de 30 de dolari constituind valoarea de referinţă pentru categoria de produs. După cum spuneam, pentru că valoarea furnizată de NBCA este, de asemenea, furnizată de cel puţin încă un concurent, competiţia face ca preţul acestor valori de uz curent să scadă sub valoarea lor reală.

* Next best competitive alternative - A doua alternativă competitivă în ordinea preferinţelor cumpărătorilor. Abrevierea va fi folosită şi în continuare

Scanned with OKEN Scanner

În unele cazuri, produsul sau serviciul de referinţă nu este neapărat o ofertă competitivă anume, ci o categorie de procedee sau soluţii improvizate, pe care cumpărătorii le-au folosit pentru a-şi atinge obiectivele. De pildă, mulţi dintre furnizorii de soft de contabilitate au presupus ani de-a rândul că oamenii vor compara echipamentele lor cu metodele tradiţionale de contabilitate în partidă dublă. Vânzătorii de soft au creat echipamente pentru a automatiza metoda de contabilitate în partidă dublă, cu debitul său riguros şi solicitările privind înscrierile de date de creditare. Totuşi, cei de la Intuit au înţeles că această metodă de contabilitate reprezintă un punct de referinţă greşit pentru cele două treimi din firmele mici de contabilitate care îşi foloseau propriile soluţii contabile, mai simple, bazate pe numerar. Lucrând aproape de aceşti consumatori, pentru a înţelege nevoia lor de simplitate, Intuit a creat softul Quickbooks, care a depăşit rapid vânzările concurenţei la nivelul pieţei micilor întreprinzători, programul automatizând aceste metode de calcul mai simple.

Factorii care determină valoarea sunt acele nevoi ale consumatorilor asupra cărora produsul sau serviciul nostru ar putea avea un impact. După cum observam mai devreme, achiziţiile făcute de firme sunt, de regulă, dominate de factori obiectivi de determinare a valorii precum îmbunătăţirea productivităţii, economia de combustibil sau durabilitatea – factori critici pentru modelul de afaceri şi pentru fluxul de numerar al clientului. Percepţiile subiective stau, de regulă, la baza diverselor achiziţii. Firește, există şi excepţii. De pildă, investitorii individuali caută informaţii obiective legate de comisioane şi profituri de la fondurile mutuale, în timp ce un organizator de întâlniri de afaceri va evalua din punct de vedere subiectiv calitatea mâncării, a aspectului camerelor, a terenului de golf sau a altor servicii oferite de un hotel. În exemplul nostru cu Dyna-Test, cercetătorii din domeniul stabilirii preţurilor cuantificau cinci factori importanţi de determinare a valorii, factori răspunzători de îmbunătăţirea profitului şi de reducerea costurilor.

Valoarea de diferenţiere este beneficiul suplimentar pe care produsul sau serviciul tău îl furnizează consumatorilor, în afara beneficiilor furnizate de produsul de referinţă al concurenţei. Vânzătorul nostru de băuturi răcoritoare care trece pe lângă cearşeaful de plajă al consumatorului oferă un oarecare confort în comparaţie cu standul de răcoritoare ceva mai îndepărtat. Hotelul ales de călător oferă un mic-dejun gratuit şi o oră pe zi în care se pot consuma cocktail-uri gratuite, lucruri pe care nu le oferă următorul hotel aflat pe lista celor mai bune alternative. Dyna-Test le permite cercetătorilor să descopere mai multe medicamente noi în decurs de un an şi să facă economii la costurile cu forţa de muncă, spre deosebire de EnSyn. Este posibil ca produsele concurente dintr-o anumită categorie să furnizeze mai mulţi potenţiali factori de diferenţiere a valorii. Este important totuşi ca un calcul EVE să se concentreze în special asupra acelor factori care determină cele mai mari diferenţe

Scanned with OKEN Scanner

de ordin financiar pentru consumator şi pentru un segment de consumatori. Gradul în care un furnizor îşi diferenţiază oferta în funcţie de aceste nevoi va avea cel mai mare impact asupra preţului pe care comerciantul va putea să-l perceapă cu succes peste valoarea de referinţă.

La nivelul pieţei constituite din firme, modelele şi strategiile de afaceri ale clienţilor determină aproape toţi factorii care creează valoare. (Dacă pot sau nu să le exprime într-un mod care să dezvăluie factorii determinanţi ai valorii, aceasta este cu totul altă poveste.) Am aflat că o segmentare corectă a pieţei în funcţie de valoare va face diferenţa între modelele de afaceri care domină o sferă de activitate – în general este vorba de unul sau două. De exemplu, un furnizor de materiale pentru pardoseli a aflat că marea majoritate a canalelor sale de distribuţie era caracterizată de două segmente reflectând două modele de afaceri distincte. Vânzătorii en-detail axaţi pe ideea de volum făceau reclamă insistent produselor din categoriile de preţ mediu şi inferior pentru a genera conştientizare la nivelul pieţei totale şi pentru a determina noi clienţi să încerce produsele respective. Pe cel de-al doilea segment, al brandurilor din clasa superioară, vânzările erau determinate de aspecte precum o gamă largă de opţiuni, servicii ireproşabile sau soluţii personalizate.

De regulă, analiza aprofundată a câtorva modele de afaceri – probabil nu mai mult de unul sau două, în funcţie de domeniul de activitate – este suficientă atunci când este urmată de interviuri sau sondaje de validare, care să-ţi confirme ipoteza conform căreia şi alţi clienţi operează cu modele similare. La nivelul majorităţii pieţelor de afaceri, un agent de vânzări competent, conştient de faptul că un potenţial client poate avea un model de afaceri asemănător, beneficiază de un avantaj în momentul în care caută să afle nevoile şi preocupările fundamentale ale unui client anume şi să înţeleagă cum ar putea să fie de ajutor produsul oferit de furnizor. După cum vom vedea în capitolele ce urmează, oamenii de vânzări cărora le lipsesc aceste informaţii sunt mai dispuşi să permită ca o situaţie de vânzare să degenereze rapid într-o discuţie în contradictoriu privind preţurile, decât să se limiteze la demonstraţii de valoare benefice de ambele părţi.

Dezvoltarea ipotezei privind valoarea începe, de obicei, cu o listă a potenţialilor factori determinanţi ai valorii în cazul ofertei tale: performanţa superioară, o mai mare fiabilitate, atribute suplimentare, costuri de mentenanţă reduse, costuri de lansare mai mici, servicii mai rapide etc.

Unii dintre aceştia sunt *factori care determină costuri* – ei îl ajută pe consumator să economisească timp, bani sau efort, în condiţiile în care respectivul consumator va folosi produsul tău în locul produsului de referinţă rival. Aceşti factori pot sta la baza mai multor tipuri de economii, de la economii imediate până la reduceri de cost pe termen lung – cum ar fi, de pildă, investiţii în capital sau în stocuri ori cheltuieli de înlocuire. Spre exemplu, un set de ipoteze, potenţial importante privind valoarea,

Scanned with OKEN Scanner

se concentrează asupra insuficienței capacității de producție, asupra blocajelor intervenite în operațiunile comerciale ale cumpărătorului, dar și asupra soluțiilor costisitoare pe care le aplică acel cumpărător pentru a rezolva problemele: ore de lucru suplimentare, angajați temporari și furnizori independenți.

Factorii care determină venituri furnizează valoare pentru clienții firme, sporind veniturile și profitul pe care acestea le obțin de la cumpărătorii lor. Poate că produsul pe care îl vinzi le permite clienților tăi să crească valoarea diferențiată a ofertelor lor, dându-le posibilitatea să ridice prețurile și marjele de profit. Intel, de pildă, a recunoscut că viteza de design este extrem de importantă pentru fabricanții de computere din zona producătorilor de echipamente originale (OEM), așa că au obținut un avantaj competitiv cu microprocesoarele pe care clienții le puteau instala mai rapid în produsele lor, permițându-le clienților respectivi să pătrundă pe piață înaintea concurenței. Contribuția la profit în acest domeniu – în care liderul are, să spunem, o cotă de 50%, iar cel care îi urmează deține între 20 și 30% – este semnificativă.

Factorii care determină valoarea pe plan psihologic se axează pe dimensiunile psihologice ale achiziției, fiind adesea dificil de estimat și de cuantificat. Cercetătorii din domeniul academic consideră că aceste „valori de rang înalt" reprezintă extensii firești ale obiectivelor cumpărătorilor. Strategia de poziționare pe termen lung a celor de la Michelin, de pildă, îi vizează pe acei consumatori motivați îndeosebi de valori de ordin superior precum liniștea sufletească și sentimentul de siguranță personală. Sau, ca să citățm o veche zicală din lumea marketingului, din vremurile de glorie ale computerelor mainframe de la Big Blue*:

„Nimeni nu a fost concediat vreodată pentru că a menționat compania IBM". Dar, după cum observam mai devreme, factorii psihologici care determină valoarea pot fi dificil, dacă nu chiar imposibil de măsurat în mod direct, iar sistemele de măsurare pe care le folosesc cercetătorii în schimb – analize conjoint, focus-grupuri, intenția exprimată de a cumpăra, de pildă – pot oferi informații înșelătoare în legătură cu valoarea reală pe care o primește clientul.

Etapa a 2-a: Cuantificarea factorilor care determină valoarea

În următoarea etapă a estimării valorii economice se strâng datele necesare pentru a aloca o anumită sumă de bani fiecăruia dintre factorii importanți de determinare a valorii. Interviurile detaliate cu consumatorii sunt cea mai bună sursă de informație. (A se vedea capitolul 13 pentru o discuție asupra metodelor de cercetare în domeniul stabilirii prețurilor.) Foarte diferite de sondaje sau chiar de focus grupuri, interviurile detaliate sondează economia care stă la baza modelului de afaceri al clientului și potențialul rol al produsului tău în cadrul acestui model. Principalul tău interes este acela de a crea *algoritmi ai factorilor de valoare*, adică acele formule și calcule necesare pentru a estima valoarea monetară diferențiată a fiecărei unități de

* Denumire sub care mai este cunoscută compania IBM.

Scanned with OKEN Scanner

performanţă a produsului. În exemplul cu Dyna-Test, interviurile cu cumpărătorii au indicat faptul că folosirea Dyna-Test a dus la economisirea a 16 ore de muncă de procesare, comparativ cu utilizarea în aceleaşi condiţii a produsului EnSyn. Dat fiind că personalul laboratorului este remunerat, în medie, cu 24 de dolari pe oră, economiile cu forţa de muncă datorate Dyna-Test s-au ridicat la circa 384 de dolari.

Acest tip de interviu detaliat necesită un set diferit de aptitudini faţă de multe metode de cercetare calitativă. Mai degrabă decât să-şi bată capul cu aspecte precum precizia statistică, valabilitatea, fiabilitatea şi importanţa, cercetătorul din domeniul stabilirii preţurilor caută să facă aproximări în legătură cu procesele complexe care ţin de cumpărător şi care ar putea să sfideze calculele exacte, la zecimală.

Remarcaţi, de exemplu, presupunerile care au stat la baza estimărilor GenetiCorp privind valoarea celor 17 ani de valabilitate a brevetului unui nou medicament. După cum spune o zicală înţeleaptă, este mult mai important să ai dreptate cu aproximaţie decât să greşeşti cu precizie. Interviurile detaliate oferă, de regulă, informaţii utile legate de cererea pentru un anumit produs sau serviciu, de tipurile de atribute care trebuie să fie luate în considerare, de serviciile atractive care să mărească valoarea produsului şi de noi modalităţi de a îmbina oferte de produse şi servicii.

Etapa a 3-a: Estimarea valorii de diferenţiere

Cea de-a treia etapă are drept rezultat o înţelegere clară a impactului pe care îl are produsul tău la nivelul unei pieţe de desfacere competitive, ca urmare a estimării valorii monetare pe care o oferă cumpărătorului, în plus faţă de valoarea pe care acesta o poate obţine achiziţionând produsul de referinţă. Răspunsul depinde de preţurile şi de potenţialul ofertelor competitive, măsurate în termeni familiari pentru consumatorii de pe un anumit segment (cum ar fi preţ pe kilogram sau preţ pe oră). Asigură-te că exprimi valoarea de referinţă ca preţ pe cantitatea de produs concurent pe care ar cumpăra-o clientul pentru a înlocui produsul tău. Dacă o unitate din produsul tău face cât două unităţi din produsul concurenţei, atunci valoarea de referinţă pentru produsul tău este preţul a două unităţi din NBCA.

Ulterior, va trebui să construieşti modelul valorii economice folosind informaţii de la etapa anterioară: factorii care determină valoarea diferenţiată, algoritmii de valoare şi calculele datelor financiare şi de piaţă. Aminteşte-ţi că trebuie să incluzi în model atât factori pozitivi, cât şi factori negativi de diferenţiere a valorii. Factori negativi ar putea fi, de pildă, costurile suplimentare sau veniturile reduse asociate cu folosirea produsului tău faţă de folosirea produsului NBCA, coeficienţi inferiori de funcţionalitate la unele atribute sau alte consecinţe negative. Spre exemplu, un echipament soft mai uşor de utilizat ar putea procesa informaţia mai lent decât NBCA. Firește, valoarea netă de diferenţiere a produsului tău trebuie să fie pozitivă dacă e vorba să închei vânzarea la un preţ cel puţin la fel de mare precum preţul produsului NBCA.

Scanned with OKEN Scanner

În final, însumează valoarea de referință și valoarea de diferențiere pentru a afla *valoarea economică totală*, mai precis valoarea pe care o persoană corect informată și rațională din punct de vedere economic ar fi dispusă să o plătească în momentul în care ia decizia de cumpărare.

Pentru a evita mai multe dintre greșelile frecvent întâlnite atunci când faci o Estimare a Valorii Economice®, trebuie să ai în vedere următorii pași:

• Gândește-te doar la valoarea *diferenței* dintre produsul tău și produsul NBCA. Valoarea oricăror beneficii identice cu cele furnizate de NBCA este deja determinată de concurență. Pentru ele nu poți percepe un preț mai mare decât cel al produsului NBCA, indiferent care este valoarea lor de utilizare pentru cumpărător.

• Măsoară valoarea de diferențiere fie în cheltuieli evitate pentru a atinge un anumit nivel al beneficiilor, fie în beneficii suplimentare obținute în schimbul unor costuri identice. Nu le pune la socoteală pe amândouă; ar însemna să faci o contabilizare dublă.

• Nu porni de la ideea că sporul procentual în ceea ce privește valoarea este proporțional cu sporul procentual în ceea ce privește eficiența produsului tău. Mulți dintre factorii adiționali ar putea fi influențați. Componenta ta ar putea avea o perioadă de valabilitate de două ori mai îndelungată, medicamentul tău ar putea să ajute de două ori mai mulți pacienți sau poate că cipul tău este de două ori mai rapid, dar asta nu înseamnă că valoarea produsului tău este doar de două ori mai mare.

Faptul că un consumator nu este obligat să înlocuiască prea des componenta despre care vorbeam are o valoare mai mare decât prețul în sine al componentei respective; în timp, costurile cu forța de muncă și alte cheltuieli evitate se adaugă la valoarea produsului mai de încredere. Folosirea unui medicament de două ori mai eficient valorează mai mult decât dublul prețului său; este suficient să ne gândim la eventualele cheltuieli medicale economisite și la evitarea suferinței pacientului. Iar un cip mai rapid ar putea permite finalizarea unor calcule imposibil de făcut cu două cipuri mai lente.

O dată ce ai estimat valoarea furnizată, poți aplica strategii și politici de stabilire a prețurilor pentru a fixa prețurile de vânzare, procedee pe care le vom discuta mai pe larg în capitolele ce urmează. Ceea ce trebuie să subliniem aici este faptul că relația dintre prețuri și valoarea economică furnizată poate să varieze în funcție de circumstanțe. De pildă, pentru a motiva cumpărarea, noile produse trebuie, de regulă, să aibă un preț mai mic decât valoarea lor economică. Prețurile produselor stabile pe piață, care au pătruns deja în afacerea clientului, pot include un „spor de prestigiu", analog cu motivația pe care trebuie să o ofere produsul nou-intrat pe piață, încă netestat. Atunci când cumpărătorii nu dovedesc suficiente abilități sau nu manifestă interesul necesar pentru a determina valoarea economică, ori atunci când costul trecerii de la un furnizor la altul este prea ridicat, factorii care influențează

Scanned with OKEN Scanner

„motivaţia" sau „sporul" ar putea fi mai importanţi în procesul de stabilire a preţului decât valoarea economică.

Importanţa strategică a modelului EVE®

Estimarea Valorii Economice® este mai mult decât un simplu instrument eficient în procesul de stabilire a preţurilor. Lanţurile atribut-beneficiu-valoare pe care le identifică EVE ar trebui să fie temelia strategiei de marketing şi să ghideze deciziile importante de marketing şi de vânzări. De exemplu, identificarea factorilor-cheie de determinare a valorii pentru diferite segmente de consumatori oferă un proiect de strategie pentru opţiunile şi account-planningul ofertei tale. Oamenii de vânzări pot să propună diferite pachete de produse şi servicii cumpărătorilor de pe diferite segmente de piaţă delimitate în funcţie de valoare, vânzând fiecărui cumpărător mai scump sau mai ieftin, după caz, în funcţie de gradul de sensibilitate a fiecăruia la variaţiile de preţ. Înarmaţi cu diferite opţiuni, oamenii de vânzări pot contracara rezistenţa la preţ în cadrul unei negocieri de vânzări, prezentând oferte ce presupun costuri mai scăzute sau întrunesc mai puţine atribute şi menţinând discuţia focusată mai degrabă asupra valorii obţinute de client decât asupra preţului plătit.

Chiar înainte ca tu să stabileşti preţurile pentru produsele existente, EVE îţi furnizează informaţii esenţiale privind strategia de marketing. Segmentarea pieţei în funcţie de valoare pe care o întreprinzi va identifica diferite modele de valoare ale consumatorului, cu produse de referinţă specifice fiecărui segment şi, de asemenea, cu cei mai importanţi factori determinanţi de valoare caracteristici fiecărui segment în parte. (Vom discuta în detaliu despre segmentarea pieţei în funcţie de valoare, începând cu subcapitolul imediat următor). Apoi, vei schiţa propuneri de valoare – motivele pentru care clienţii ar trebui să cumpere produsele tale – pentru fiecare segment, făcând din pachetul cu cea mai bună valoare totală şi din preţul său pentru un anumit segment ancora pentru comunicarea de marketing şi pentru prezentarea de vânzări adresate segmentului respectiv. Conferă credibilitate şi persuasiune afirmaţiilor tale folosind informaţii furnizate de modelul EVE pentru a aduce dovezi în favoarea economiilor diferenţiale planificate şi a estimărilor privind veniturile.

Factorii de determinare a valorii diferenţiale ar trebui, la rândul lor, să cântărească destul de greu în procesul de dezvoltare a produselor şi serviciilor şi la nivelul strategiilor de asistenţă a cumpărătorului. Factorii pozitivi devin baza acelor configuraţii de produse sau servicii care atrag segmentele orientate spre valoare. Factorii negativi ar trebui să inspire acţiuni compensatorii, precum programe de asistenţă a clientului, care să-i ajute pe cumpărători să reducă la minimum costurile legate de trecerea la alt produs şi de pregătire.

În cele din urmă, calculul EVE ar trebui să influenţeze strategiile legate de reţeaua de distribuţie. Ce reţele vor deservi cel mai bine diferite segmente orientate

Scanned with OKEN Scanner

spre valoare? Adesea, valoarea obținută sau percepută este un element distinctiv mai eficient decât metodele avansate folosite de companii pentru a prezice probabilitatea ca o persoană sau alta să facă o anumită achiziție. Diferitele tipuri de canale de distribuție conferă flexibilitate felului în care furnizezi valoare fiecărui segment. Brokerii și angrosiștii, de pildă, deși ar fi, probabil, bineveniți în cazul unei achiziții de rutină, ar putea să nu le ofere sprijinul adecvat acelor clienți care percep un grad ridicat de risc în ceea ce privește cumpărarea produsului tău.

Segmentarea pieței în funcție de valoare

Segmentarea pieței este una dintre cele mai importante sarcini în marketing. Identificarea și descrierea subcategoriilor de la nivelul unei piețe într-un fel care să orienteze procesul de luare a deciziilor de marketing și vânzări face ca activitățile de marketing și de stabilire a prețurilor să fie mult mai eficiente. De exemplu, clienților care sunt relativ insensibili la variațiile de preț, care implică cheltuieli de deservire foarte mari sau care nu sunt deserviți corespunzător de concurență li se pot percepe prețuri mai mari decât clienților sensibili la variațiile de preț, care presupun costuri mai mici de deservire și pe care îi satisface oferta concurenței. Și totuși, în cazul multor companii, strategia de segmentare se concentrează asupra acelor atribute care nu sunt utile în deciziile legate de stabilirea prețurilor, creând categorii de clienți care nu descriu în mod adecvat diferențele în ceea ce privește motivațiile de achiziție ale clienților ori potențialilor cumpărători, sau care nu le clasifică într-o manieră relevantă pentru luarea unor decizii legate de stabilirea prețurilor.

Există nenumărați consultanți și cercetători de piață care pierd vremea cu tot felul de scheme de segmentare. De cele mai multe ori, aceste planuri pun accentul pe lucruri evidente, precum diferențe statistice la nivel de date demografice personale sau date despre companii (numărul clienților, clasificarea oficială a ramurilor industriale și a produselor etc.). Cu toate că rezultatele par clare, iar uneori chiar se întâmplă ca ele să diferențieze motivațiile de cumpărare, de cele mai multe ori aceste segmentări nu sunt utile în luarea deciziilor legate de stabilirea prețurilor, cu atât mai puțin în cazul stabilirii unor prețuri diferite, care să maximizeze profitul obținut de pe segmente diferite. Mai utile se dovedesc modelele de segmentare bazate pe valoare, care facilitează sarcina stabilirii prețurilor de a fi pe măsura valorii reale percepute de clienți sau furnizate de către aceștia. Doar așa poate un comerciant să se asigure de faptul că fiecare subcategorie de cumpărători plătește prețul cel mai profitabil pe care l-ar putea percepe comerciantul respectiv. Dacă fixezi un singur preț la nivelul întregii piețe, riști ca acel preț să fie prea mic în raport cu puterea de cumpărare a unor segmente – ceea ce te va face să pierzi profit – și prea mare în raport cu puterea de cumpărare a altor segmente, caz în care vei pierde în continuare profit, pentru că acești clienți vor cumpăra de la alți furnizori.

Scanned with OKEN Scanner

Diferenţele semnificative între metoda bazată pe valoare şi alte procedee de segmentare sunt deosebit de importante pentru activitatea de stabilire a preţurilor. În primul rând, relaţia dintre cele mai multe criterii de segmentare şi motivaţiile diferiţilor cumpărători de a plăti preţuri mai mari sau mai mici este destul de şubredă. De exemplu, atât instalatorii, cât şi avocaţii care pledează în cazuri ce implică accidente consideră că publicitatea făcută în *Pagini Aurii* este foarte importantă. Ei îşi fac reclamă pentru a-i atrage pe acei consumatori care manifestă nevoi imediate, neaşteptate, ce presupun o valoare mare. Editorii anuarului percep aceleaşi taxe de advertising de la ambele grupuri, însă avocatul îşi permite să plătească mai mult decât instalatorul, dată fiind valoarea mai mare a fiecărui client. Creşterea generalizată a preţului pe reclamă îi va scoate în cele din urmă pe instalatori din cursa pentru *Pagini Aurii*, făcându-i să se orienteze către spaţii publicitare mai ieftine; astfel, editorul pierde partea din afacere reprezentată de instalatori. Segmentarea în funcţie de valoare ar ilustra valoarea diferită obţinută de fiecare segment, iar editorul ar putea ajusta preţurile în consecinţă, ţinând cont de fiecare sector de activitate în parte.

În al doilea rând, chiar şi segmentările în funcţie de nevoi acordă prioritate doar acelor diferenţe importante pentru cumpărător. Ele pierd din vedere reversul poveştii, respectiv acele nevoi ale clientului care au cel mai mare impact operaţional asupra costurilor pe care le suportă comerciantul pentru a satisface respectivele nevoi. Cu toate acestea, costurile şi constrângerile cărora trebuie să le facă faţă vânzătorul sunt importante în cadrul deciziilor legate de stabilirea preţurilor, aşa cum vom vedea mai jos.

În al treilea rând, segmentările bazate pe nevoi nu estimează valoarea monetară pe care o presupune satisfacerea celor mai importante nevoi ale clientului. Segmentările bazate pe valoare fac acest lucru.

În sfârşit, interviurile detaliate cu clienţii, necesare în cazul segmentării bazate pe valoare, mai dezvăluie şi *motivul* pentru care cumpărătorii consideră că anumite beneficii ale produsului sunt atractive – sau ar considera astfel, dacă ar fi suficient de bine informaţi. Asemenea cunoştinţe scot la iveală oportunităţi de dezvoltare a unor noi produse şi servicii şi, în plus, ar putea evidenţia strategii greşite, aplicate în urma unor cercetări ceva mai superficiale. Iată o lecţie pe care cei de la International Harvester Company (IH) – ca să luăm un exemplu clasic – au învăţat-o în cel mai greu mod cu putinţă.

Ani la rând, IH a clasificat fermierii pe baza unor sondaje privind „percepţiile referitoare la beneficii"; era vorba, în special, de fiabilitatea echipamentelor IH, în raport cu cea a echipamentelor oferite de rivalul John Deere. Fermierii apreciau în mod constant că echipamentele Deere ar fi „mai de încredere", aşa că IH a investit sume uriaşe pentru a se asigura că un tractor Deere n-ar putea fi mai de încredere decât un tractor IH. Cu toate acestea, Deere continua să conducă în clasament. IH a înţeles

Scanned with OKEN Scanner

care era situația reală abia atunci când a întreprins interviuri detaliate cu clienții. Când fermierii au fost întrebați despre problemele de întreținere, s-a aflat că defecțiunile echipamentelor IH nu surveneau mai des decât cele ale echipamentelor Deere. Diferența consta în timpul pierdut din pricina fiecărei defecțiuni. Clienții IH considerau că fiecare defecțiune era o adevărată problemă ce trebuia evitată, pentru că, din cauza ei, puteau pierde până la două zile de lucru. Pe de altă parte, clienții Deere considerau că defecțiunile similare ale echipamentelor lor nu reprezentau o problemă atât de mare, iar asta deoarece rețeaua de reprezentanțe a celor de la Deere – o rețea extinsă și axată pe servicii – avea în stoc piese de schimb și oferea tractoare cu împrumut, permițându-le astfel fermierilor să se întoarcă la lucru în mai puțin de o zi. Metoda de segmentare în funcție de beneficii abordată de IH nu și-a atins scopul. O segmentare pe bază de valoare ar fi scos în evidență faptul că Deere deservea un segment diferit de fermieri – mai precis pe aceia orientați spre valoarea unei soluții de deservire completă, lucru ce reflecta întocmai avantajele oferite de cei de la Deere.

Pentru a întreprinde o segmentare în funcție de valoare, noi îți recomandăm un proces cuprinzând șase etape.

Etapa 1: Determină principalele criterii de segmentare

Obiectivul oricărui tip de segmentare a pieței constă în împărțirea unei piețe în subgrupuri ale căror membri împărtășesc aceleași *criterii de diferențiere a propriilor comportamente de cumpărare*. Un exemplu simplu ilustrează acest concept. Un marketer care se adresează mediului de afaceri, comercializând, să spunem, polizoare industriale, ar putea să își segmenteze clienții în funcție de domeniul de activitate al fiecăruia, de scopul în care clienții folosesc produsul sau în funcție de valoarea totală pe care o obțin de la produs. Totuși, o segmentare pe baza domeniului de activitate, făcută în funcție de criterii de clasificare specifice, nu ar lăsa să se înțeleagă dacă toți cumpărătorii folosesc sau nu polizoarele în moduri similare. O segmentare în funcție de criterii de aplicare ar dezvălui diversele modalități de utilizare a polizoarelor, însă n-ar indica dacă polizorul este mai important pentru modelul de afaceri al unui segment decât pentru cel al altui segment.

Doar o segmentare bazată pe valoarea furnizată de produs va dezvălui, de pildă, dacă clienții de la nivelul unui segment consideră că prin folosirea polizorului acoperă o mică parte din costurile liniei de asamblare, în timp ce, în cadrul unui alt segment, polizorul furnizează mult mai multă valoare întrucât, cu ajutorul lui, se realizează o etapă de finisare ce îi permite cumpărătorului să câștige un plus la prețul plătit de clienții săi. În exemplul nostru cu strategiile de marketing pentru tractoare, dacă cei de la IH ar fi ales drept criteriu de segmentare cererea pentru servicii rapide, ar fi constatat că nu pot egala capacitatea celor de la Deere de a oferi servicii pe teren. Dacă cei de la IH și-ar fi făcut temele așa cum se cuvine, ar fi realizat că era absolut necesar fie să încerce să contrabalanseze neajunsurile

Scanned with OKEN Scanner

de pe latura serviciilor cu alte atribute – ceea ce ar fi fost destul de greu în cazul fermierilor, pentru care orice întrerupere din lucru este costisitoare –, fie să se concentreze asupra altor segmente, care pun ceva mai mult accent pe atributele la care IH excelează.

Procesul de selectare a unor criterii de segmentare potrivite începe cu realizarea unui profil descriptiv al întregii pieţe, în scopul de a identifica segmentele bine conturate şi diferenţele dintre ele. La nivelul pieţelor de produse de larg consum, datele demografice de bază – precum vârsta, sexul şi venitul – oferă nişte elemente discriminatorii evidente. Datele referitoare la firmă – cum ar fi încasările, domeniul de activitate şi numărul angajaţilor – împart în mod clar companiile în grupuri omogene. Informaţiile preliminare pentru această analiză fundamentală pot proveni din studiile de segmentare existente, din bazele de date ale domeniului de activitate, din statistici guvernamentale sau din alte surse secundare. Datele ce rezultă din această analiză includ tipare de cumpărare, descrieri ale clienţilor, o serie preliminară de nevoi curente ale cumpărătorului şi o listă provizorie de nevoi nesatisfăcute. Pe baza acestor rezultate, ar trebui să poţi realiza hărţi de segmentare prealabile. Pe parcurs, verifică dacă aceste hărţi preliminare li se par rezonabile agenţilor comerciali şi directorilor de vânzări. Deşi strategia ta finală de stabilire a preţurilor va depinde de segmentarea bazată pe valoare, e posibil ca strategiile de comunicare şi de vânzări să depindă în mare măsură de acele trăsături evidente ale cumpărătorului pe care se bazează alegerea mijloacelor de comunicare şi stabilirea ariei de distribuţie.

Etapa a 2-a: Identifică factorii de valoare discriminatorii

O dată ce ai făcut segmentările preliminare, poţi identifica acei factori de valoare – mai precis factorii ce motivează cumpărarea – care variază cel mai mult de la un segment la altul, dar care au niveluri mai mult sau mai puţin omogene în cadrul segmentelor. Exemplul GenetiCorp, dezbătut ceva mai devreme în acest capitol, a stabilit că segmentele clasificate pe baza unor date de firmă clare – instituţii de cercetare comerciale şi instituţii non-industriale – erau diferite şi în privinţa mai multor factori determinanţi de valoare, legaţi de reducerea costurilor şi de creşterea profiturilor. Cu toate acestea, atunci când întreprinzi o activitate de stabilire a preţurilor, nu porni niciodată de la ideea că segmentările preliminare bazate pe criterii evidente vor crea într-un mod cu totul întâmplător o diferenţiere eficientă, realizată pe baza unor criterii legate de valoare. Probabil că laboratoarele medicale comerciale şi cele non-industriale au, de pildă, nevoi similare şi obţin o valoare similară din partea unor produse nediferenţiate, cum ar fi articolele de sticlă destinate folosirii în laborator.

Interviurile detaliate cercetează metodele şi motivele pe baza cărora cumpărătorii aleg între mai mulţi furnizori concurenţi, ele oferind informaţiile introductive. Experţii în domeniu, distribuitorii şi agenţii de vânzări pot oferi informaţii suplimentare pentru a verifica o dată în plus tiparele de percepere a valorii conturate în urma

Scanned with OKEN Scanner

interviurilor detaliate. Printre informațiile rezultate în urma parcurgerii acestei etape se numără câteva componente utile ale segmentării pieței pe bază de valoare, printre care și o listă de factori determinanți de valoare, clasificați în funcție de capacitatea lor de a stabili diferențe între clienți (un instrument eficient în această situație este analiza cluster a datelor cantitative), o explicație a motivelor pentru care fiecare factor adaugă valoare și a faptului că clienții de la nivelul fiecărui segment recunosc sau nu acea valoare. Lista ar trebui să includă, de asemenea, valoarea pe care clientul o va primi dacă oferta produsului/serviciului tău satisface nevoi nesatisfăcute.

Etapa a 3-a: Află care sunt constrângerile și avantajele tale operaționale

În această etapă, va trebui să îți examinezi propriile avantaje operaționale. Ce factori de valoare poți oferi mai eficient și la costuri mai scăzute decât ale altora? De asemenea, ce factori sunt restricționați de resursele și activitățile tale? Printre informațiile care stau la baza acestei etape se numără experiența, planurile de investiție a capitalului, posibilitățile personalului și strategia generală a companiei. Folosește-te de disciplina calculației costurilor pe baza activității (o metodă fascinantă de diagnosticare a propriei tale afaceri, însă, din păcate, un subiect ce depășește orizonturile acestei cărți) pentru a construi un *spectru comportamental al cumpărătorului*, care să înfățișeze costurile tale reale de deservire a diferitelor tipuri de consumatori. Oare unii vor solicita mai multe servicii pe teren decât alții? În cazul cărora ciclurile de luare a deciziilor sunt ceva mai scurte? Acești factori contribuie la profitabilitatea clientului, la furnizarea valorii și la prețul pe care îl poți percepe pentru atribute asociate sau disociate. De asemenea, ar trebui să studiezi cât mai îndeaproape punctele tari și slabe ale concurenței în ceea ce privește principalii factori determinanți de valoare.

Înarmat cu aceste informații, poți compara listele cu nevoi ale consumatorului – satisfăcute și nesatisfăcute – avantajele și limitările resurselor comerciantului și capacitățile concurenței. Care sunt aspectele la nivelul cărora deții un avantaj clar și unde au rivalii un avantaj asupra ta? Așadar, presupunând că potențialii cumpărători sunt corect informați, care sunt clienții pe care îi poți deservi mai bine decât concurența și care sunt cei pe care nu ți-i poți permite?

Etapa a 4-a: Creează segmente primare și secundare

Această etapă combină ceea ce ai aflat până acum, legat de felul în care diferă valorile cumpărătorilor și de costurile și constrângerile cărora trebuie să le faci față în deservirea diferitelor tipuri de clienți. Dacă nu cumva te mulțumești cu analizele statistice multivariate, care explică simultan mai mulți factori determinanți de valoare, vei descoperi că este cel mai bine să-ți segmentezi piața în mai multe etape, abordând fiecare factor în parte. În situația din urmă, numărul etapelor depinde de numărul factorilor esențiali care determină diferențe considerabile în ceea ce privește furnizarea valorii la nivelul diferitelor grupuri de cumpărători. Teoretic, segmentarea primară se bazează pe cel mai important criteriu de diferențiere a cumpărătorilor. Segmentarea

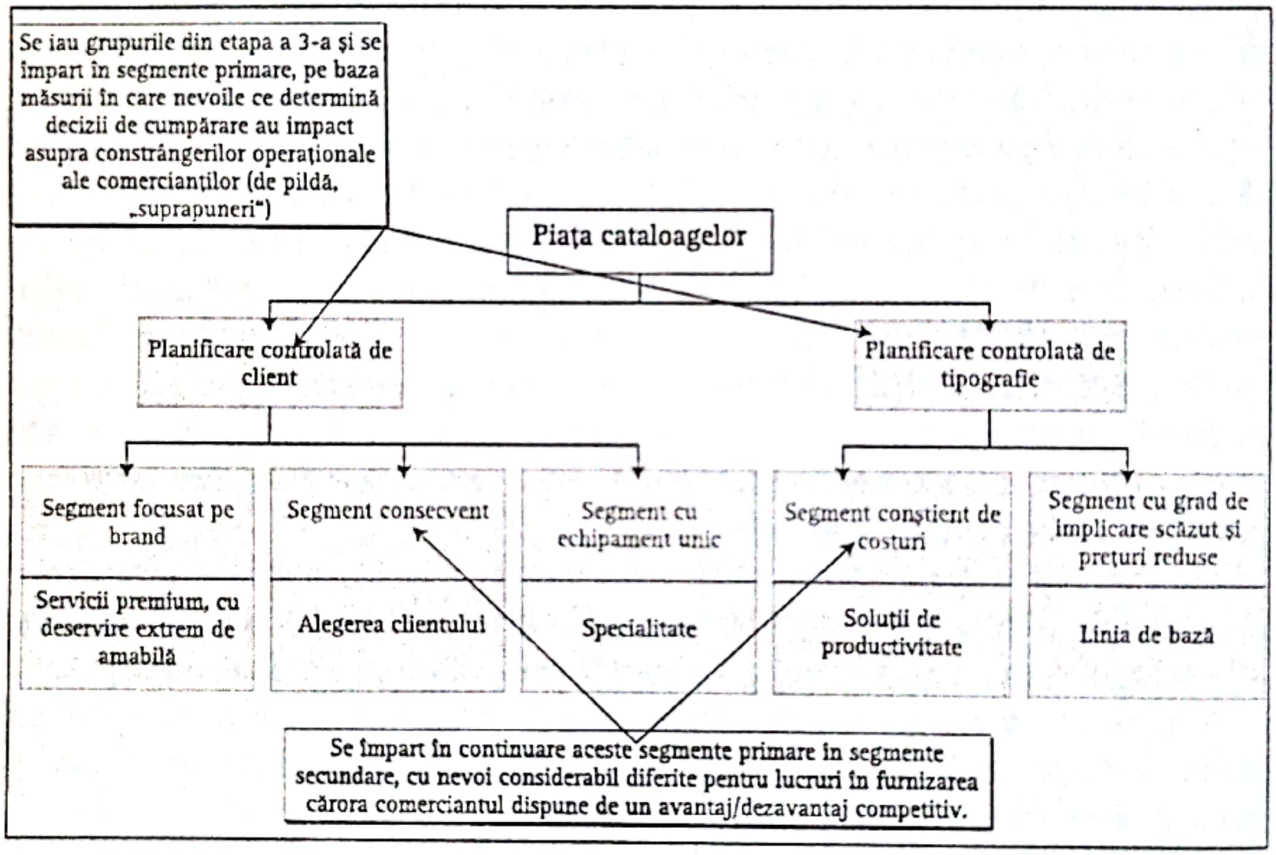
Scanned with OKEN Scanner

secundară împarte segmentele primare în subcategorii distincte pe baza celui de-al doilea criteriu de diferenţiere ca importanţă. Segmentarea terţiară separă segmentele secundare pe baza celui de-al treilea criteriu ca importanţă şi aşa mai departe.

Cu toate acestea, în practică, cu cât se merge mai departe cu segmentările succesive, cu atât mai greu de gestionat este numărul segmentelor identificate. Nu are nici un sens să despici firul în patru, făcând segmentări în funcţie de factori care nu au suficientă forţă de discriminare. Diferenţele minore dintre aceste subcategorii nu vor avea cine ştie ce impact asupra politicilor de stabilire a preţurilor.

De asemenea, segmentarea ta primară ar trebui să reflecte potenţialul şi constrângerile companiei tale, dar şi nevoile clienţilor.

FIGURA 3-8. Segmentare primară şi secundară: domeniul editării de cataloage



O segmentare primară ce recunoaşte o astfel de „suprapunere strategică" face discriminări pe baza a ceea ce ar putea fi cel mai important element de diferenţiere între clienţi: nevoile cu cel mai mare impact asupra constrângerilor operaţionale ale comerciantului şi condiţiile în care aceste nevoi pot fi satisfăcute în mod profitabil – asta în cazul în care pot fi, totuşi, satisfăcute. Prin urmare, segmentarea ta secundară va folosi acel factor determinant de valoare care variază cel mai mult printre subcategoriile din cadrul fiecărui segment primar.

Exemplul din figura 3-8 ilustrează modul în care decurge acest proces în cazul unei companii editoriale comerciale, lider în domeniu, care se adresează comercianţilor

Scanned with OKEN Scanner

ce își vând marfa pe bază de catalog. Companiile care vând pe bază de catalog manifestă o serie de nevoi în ceea ce privește tiparul. Unele sunt preocupate în primul rând de imaginea brandului și se asigură că metodele lor de marketing direct se armonizează cu celelalte canale de vânzări, precum magazinele de vânzări cu amănuntul. Altele au nevoi unice, editorii adaptând cataloage pentru anumite segmente ale pieței lor, prin diferențierea „semnăturilor" (grupuri de pagini tipărite) legate în diferite părți ale tirajului. Cu toate acestea, principalul factor de diferențiere a valorii pare să fie execuția la timp a materialelor tipărite. Unele dintre companiile ce fac vânzări pe bază de catalog insistă asupra unor date ferme de predare, impuse de modelul lor de afaceri. Altele sunt ceva mai flexibile și îi permit tipografiei să decidă momentul apariției broșurilor lor. Suprapunerea strategică este reprezentată de implicațiile pe care le au constrângerile exercitate de numărul finit al tiparnițelor și al orelor dintr-o zi asupra costurilor de deservire a fiecărui segment delimitat în funcție de timpul de livrare.

Figura 3-8 ilustrează o segmentare primară bazată pe suprapunerea strategică dintre necesitățile de programare a clienților și capacitățile operaționale ale tipografiei. De aici rezultă două segmente primare: cumpărătorii care au nevoie de o planificare precisă și cei care sunt dispuși să renunțe la controlul strict al termenelor de predare în schimbul unei reduceri de preț. În cadrul segmentului primar al „programărilor controlate de client" există trei segmente secundare care manifestă nevoi diferite pentru servicii speciale:

- Segmentul „focusat pe brand" solicită servicii și soluții personalizate. (Cu ajutorul proceselor pe care le descriem în capitolul 4, am recomandat tipografiei să le ofere acestor clienți servicii premium personalizate la prețuri premium.)
- Clienții de pe segmentul „consecvență", ceva mai orientați spre valoare și preocupați de propriile marje de profit, insistă asupra obținerii serviciilor standard pentru care au plătit, precum tipărire, legătorie și tăiere.
- Segmentul „echipamentului unic" are nevoi speciale, precum dimensiuni de tăiere neobișnuite, comenzi mici și legătorie adaptată în funcție de client. Și, totuși, acest segment dorește să aibă control asupra procesului de planificare a tiparului.

Inițial, tipografia a tratat celălalt segment primar – „al programărilor controlate de tipografie" – ca pe toți ceilalți clienți, oferindu-i tratament prioritar, chiar dacă solicita și negocia prețuri mai scăzute. Cu toate acestea, segmentarea bazată pe valoare a evidențiat faptul că această categorie de cumpărători ar fi dispusă să renunțe la impunerea unor termene precise în schimbul unor prețuri mai scăzute. Tipografia putea programa solicitările acestor clienți pentru perioadele mai lejere, când capacitatea tipografiei nu este suficient exploatată. Segmentele secundare diferă în funcție de serviciile la care clienții sunt dispuși să renunțe în schimbul unui preț mai mic.

- Segmentul „conștient de costuri" a fost receptiv la anumite opțiuni de servicii, pe care tipografia le-a numit „soluții de productivitate".

Scanned with OKEN Scanner

• Segmentul „implicare personală redusă, preţ scăzut" a acceptat un nivel minim de servicii şi chiar solicitarea privind tranzacţiile exclusiv pe Internet, în schimbul unor preţuri şi mai mici.

Etapa a 5-a: Realizează descrieri detaliate ale segmentelor

Variabilele segmentării bazate pe valoare pot să pară acceptabile în ochii unui strateg în domeniul stabilirii preţurilor. Totuşi, segmentele ar trebui să fie descrise în termenii de specialitate folosiţi zi de zi, astfel încât oamenii de vânzări şi specialiştii în comunicarea de marketing să ştie ce fel de clienţi întruneşte fiecare segment. Figura 3-9 prezintă nevoile şi datele tipice de firmă ale celor trei subcategorii ale segmentului planificărilor controlate de client. De asemenea, figura inventariază numele concrete ale editorilor de cataloage pentru fiecare segment în parte.

FIGURA 3-9. Asocierea unor descrieri mai detaliate pentru o identificare mai rapidă

PLANIFICĂRI CONTROLATE DE CLIENT			
Segment	**Focus asupra brandului**	**Consecvenţă**	**Abilitate unică**
Nevoi	• Menţinerea imaginii brandului de la un canal de distribuţie la altul • Servicii personalizate, adaptate la nevoile clientului • Dezvoltarea proactivă a soluţiilor la diferite probleme • Nivel ridicat de mentenanţă • Servicii complete cu soluţii incluse	• Managementul marjei de profit • Aşteaptă trei servicii standard majore, gestionate de personalul clientului • Performanţe tipografice de mare precizie • Mentenanţă medie • Necesită imprimare/ legătorie • Opţiuni de furnizare a hârtiei	• Produse care sunt distincte pentru consumatorul final • Tehnici avansate de targeting, care să atragă cererea • Longevitatea produsului impune o perioadă mai lungă de viaţă la raft a catalogului
Cataloage reprezentative	• Coldwater Creek • Spiegel • Eddie Bauer • William Sonoma	• J Crew • Brylane • Fingerhut • Brooks Brothers	• Viking • Bon Marche • Quill • Industrial Catalogs
Date demografice-cheie	• Comenzi mari • Cataloage de dimensiuni medii • Se tipăreşte de 1-4 ori pe an sau de peste 12 ori pe an • Foloseşte hârtie de foarte bună calitate • În principal ediţii broşate	• Comenzi mici, cel mult medii • De regulă, format de dimensiuni mici/standard • Cataloage de grosime medie • În principal ediţii broşate	• Comenzi mici • Cataloage de grosime redusă • Trebuie să includă o secţiune cu piese de schimb • În cataloage apar numeroase branduri de magazine • Procentaj mai ridicat de cataloage adresate firmelor

Etapa a 6-a: Dezvoltă sisteme metrice şi bariere de segmentare specifice fiecărui segment

Acesta este următorul pas logic în cadrul strategiei şi managementului preţurilor; este o etapă despre care vom vorbi ceva mai amănunţit în capitolul 4.

Scanned with OKEN Scanner

În acest moment, este important să admitem faptul că o segmentare nu este cu adevărat utilă până când nu se dezvoltă sistemul metric al furnizării de valoare către segmentele pieței și până nu se realizează niște bariere de segmentare care să-i încurajeze pe clienți să accepte politicile de stabilire a prețurilor specifice segmentului lor.

Sistemul metric este baza de cuantificare a valorii pe care o obțin clienții și a modului în care aceștia plătesc pentru valoarea obținută.

De exemplu, companiile de închirieri auto foloseau în trecut un sistem de măsurare a valorii în funcție de distanță și îi taxau pe clienți în funcție de numărul de kilometri parcurs, în plus față de taxa percepută pentru perioada de închiriere a vehiculului. În timp, concurența a forțat companiile de închirieri să renunțe la taxa pe numărul de kilometri. Perioada de închiriere a devenit singurul sistem de măsurare a valorii recunoscut la nivelul pieței. Comercianții definesc discounturile ca rate de închiriere săptămânale sau lunare, stabilite în funcție de perioada totală de închiriere.

Barierele de segmentare sunt acele politici, reguli, programe și structuri pe care clienții trebuie să le respecte pentru a putea obține reduceri de preț sau recompense. De exemplu, solicitările privind volumul minim de achiziție, calitatea de membru bazată pe o limită minimă de timp, vânzările condiționate de achiziția și a altor produse etc. mențin pe aceeași linie prețurile plătite și valoarea furnizată clienților. Unele bariere pot, de asemenea, să-i forțeze pe consumatori să plătească prețuri mai mari, indiferent de costurile plătite de vânzător; celebrele rezervări la cazare de sâmbătă noaptea impuse în schimbul unor taxe reduse la călătoriile cu avionul reprezintă un bun exemplu în acest sens. Până la momentul în care concurența a forțat companiile aeriene să renunțe la această condiție, rezervările la cazare de sâmbătă noaptea reprezentau o metodă eficientă de diferențiere a călătorilor în interes de afaceri – care, probabil, își permiteau să plătească taxe de transport mai mari – de călătorii de plăcere, ceva mai sensibili la preț.

Se aleg sisteme de măsurare și bariere de segmentare care, pe de-o parte, stabilesc și consolidează prețurile premium pe segmentele interesate de obținerea de valoare, iar pe de altă parte permit o regrupare sau o disociere a atributelor, pentru a trezi și interesul segmentelor care nu urmăresc obținerea de valoare și care presupun costuri de deservire scăzute. După cum vom afla mai târziu din această carte, rezultatul se materializează într-o listă întreagă de prețuri, produse, servicii și pachete ce reflectă valoarea diferită obținută în funcție de prețul plătit.

Identificarea segmentelor bazate pe valoare, a sistemului de măsurare a ofertelor de stabilire a prețurilor și a barierelor de segmentare care mențin o anumită structură de preț îi permite unui marketer să-și extindă marjele de profit, prin alinierea prețurilor, a pachetelor de servicii și a capacității de utilizare la nivelurile diferite de valoare

Scanned with OKEN Scanner

În acest moment, este important să admitem faptul că o segmentare nu este cu adevărat utilă până când nu se dezvoltă sistemul metric al furnizării de valoare către segmentele pieței și până nu se realizează niște bariere de segmentare care să-i încurajeze pe clienți să accepte politicile de stabilire a prețurilor specifice segmentului lor.

Sistemul metric este baza de cuantificare a valorii pe care o obțin clienții și a modului în care aceştia plătesc pentru valoarea obținută.

De exemplu, companiile de închirieri auto foloseau în trecut un sistem de măsurare a valorii în funcție de distanță și îi taxau pe clienți în funcție de numărul de kilometri parcurs, în plus față de taxa percepută pentru perioada de închiriere a vehiculului. În timp, concurența a forțat companiile de închirieri să renunțe la taxa pe numărul de kilometri. Perioada de închiriere a devenit singurul sistem de măsurare a valorii recunoscut la nivelul pieței. Comercianții definesc discounturile ca rate de închiriere săptămânale sau lunare, stabilite în funcție de perioada totală de închiriere.

Barierele de segmentare sunt acele politici, reguli, programe și structuri pe care clienții trebuie să le respecte pentru a putea obține reduceri de preț sau recompense. De exemplu, solicitările privind volumul minim de achiziție, calitatea de membru bazată pe o limită minimă de timp, vânzările condiționate de achiziția și a altor produse etc. mențin pe aceeași linie prețurile plătite și valoarea furnizată clienților. Unele bariere pot, de asemenea, să-i forțeze pe consumatori să plătească prețuri mai mari, indiferent de costurile plătite de vânzător; celebrele rezervări la cazare de sâmbătă noaptea impuse în schimbul unor taxe reduse la călătoriile cu avionul reprezintă un bun exemplu în acest sens. Până la momentul în care concurența a forțat companiile aeriene să renunțe la această condiție, rezervările la cazare de sâmbătă noaptea reprezentau o metodă eficientă de diferențiere a călătorilor în interes de afaceri – care, probabil, își permiteau să plătească taxe de transport mai mari – de călătorii de plăcere, ceva mai sensibili la preț.

Se aleg sisteme de măsurare și bariere de segmentare care, pe de-o parte, stabilesc și consolidează prețurile premium pe segmentele interesate de obținerea de valoare, iar pe de altă parte permit o regrupare sau o disociere a atributelor, pentru a trezi și interesul segmentelor care nu urmăresc obținerea de valoare și care presupun costuri de deservire scăzute. După cum vom afla mai târziu din această carte, rezultatul se materializează într-o listă întreagă de prețuri, produse, servicii și pachete ce reflectă valoarea diferită obținută în funcție de prețul plătit.

Identificarea segmentelor bazate pe valoare, a sistemului de măsurare a ofertelor de stabilire a prețurilor și a barierelor de segmentare care mențin o anumită structură de preț îi permite unui marketer să-și extindă marjele de profit, prin alinierea prețurilor, a pachetelor de servicii și a capacității de utilizare la nivelurile diferite de valoare

Scanned with OKEN Scanner

solicitate de diverşi clienţi. În acest caz, atât comercianţii, cât şi cumpărătorii au de câştigat. Însă, aşa cum vom vedea în capitolele ce urmează, câştigul fiecărei părţi depinde de cât anume îşi rezervă fiecare parte din valoarea diferenţiată creată într-o tranzacţie. Abia atunci încep negocierile de preţ adevărate.

Rezumat

Cu toate că preţul este, de regulă, mai important pentru cel care vinde decât pentru cel care cumpără, cumpărătorul are posibilitatea de a refuza să plătească un preţ ce depăşeşte suma pe care este dispus să o plătească. Firmele care nu recunosc acest lucru şi îşi stabilesc preţurile exclusiv în funcţie de nevoile lor interne nu reuşesc, de cele mai multe ori, să-şi atingă întregul potenţial în ceea ce priveşte profitul. O strategie de stabilire a preţurilor eficientă impune o înţelegere deplină a valorii economice pe care produsul o furnizează cumpărătorilor şi, în acelaşi timp, a gradului în care aceştia recunosc valoarea obţinută. Din acest motiv, este posibil ca Estimarea Valorii Economice® să nu reuşească să capteze impactul real al preţului asupra procesului individual de luare a deciziilor. Cei mai mulţi consumatori nu corespund tiparului „consumatorului economic", pe deplin informat, care caută întotdeauna cea mai bună valoare pe piaţă, indiferent de efortul depus. În mod similar, şi factorii umani pot interveni în tranzacţiile comerciale, ca, de pildă, atunci când un agent de aprovizionări primeşte un bonus pentru a reduce preţurile, indiferent de consecinţe, sau atunci când un proiectant se teme să-şi asume riscul de a menţiona un furnizor mai puţin cunoscut pe piaţă.

Analiza trebuie să treacă dincolo de valoarea economică, către ceilalţi factori care determină decizia de cumpărare. În plus, o segmentare eficientă trebuie să recunoască suprapunerea strategică dintre capacităţile comerciantului şi necesităţile clientului. Apoi, modelul de segmentare bazat pe valoare, ajustat în funcţie de percepţii şi constrâns în funcţie de capacitate trebuie să fie exprimat într-un sistem de măsurare care să le spună cumpărătorilor ce obţin în schimbul banilor plătiţi şi în nişte bariere de segmentare care să menţină valoarea furnizată la acelaşi nivel cu preţul plătit. În cele din urmă, segmentele trebuie să fie descrise în aşa fel încât să li se permită oamenilor însărcinaţi cu comunicarea de marketing să trimită mesajele potrivite către publicul potrivit, iar oamenilor de vânzări să clasifice corect potenţialii cumpărători.

Dacă procesul de creare a valorii ar fi unul facil, toată lumea l-ar aborda. Însă multe companii încă mai aleg calea comodă a unui proces simplist de segmentare şi de stabilire a preţurilor, care nu oferă absolut nici un indiciu în ceea ce priveşte valoarea. Dacă eşti suficient de norocos să ai asemenea concurenţi, citeşte mai departe pentru a afla cum să-ţi sporeşti avantajul de marketing. Dacă, în schimb, concurenţa cunoaşte deja strategia şi tacticile stabilirii preţurilor în funcţie de valoare, continuă să citeşti şi fă-o cât poţi de repede!

Scanned with OKEN Scanner

Note

1. În ediţiile anterioare făceam referire la acest concept, numindu-l „analiza valorii economice". Din nefericire, această sintagmă a fost între timp înregistrată pentru a denumi un concept cu totul şi cu totul diferit. A se consulta, de pildă, lucrările *The EVA Challenge: Implementing Value-Added Change in an Organization (Provocarea EVA: Implementarea schimbării cu valoare adăugată în cadrul unei organizaţii)*, scrisă de Joel M. Stern şi John S. Shiely (Toronto: John Wiley and Sons, 2001) şi *EVA And Value-Based Management: A Practical Guide to Implementation (EVA şi managementul bazat pe valoare: ghid practic pentru implementare)*, de S. David Young şi Stephen F. O'Byrne (New York: McGraw-Hill, 2001). Firma noastră, Strategic Pricing Group, Inc., a înregistrat conceptul Estimarea Valorii Economice® pentru a păstra semnificaţia. Prin aceasta, acordăm oricui dreptul de a utiliza sintagma în acest sens, atâta vreme cât este recunoscută marca înregistrată.
2. Adesea, factorii de decizie percep în mod eronat estimările concis formulate în legătură cu elasticitatea cererii, valoarea clientului sau răspunsul concurenţei, interpretându-le drept măsurători precise ale proceselor stabile care stau la baza lor. În realitate, asemenea estimări sunt adesea incorecte, oferindu-i factorului de decizie un fals sentiment de siguranţă. Factorii de decizie trebuie mai degrabă să recunoască probabilităţile şi riscurile inerente ale acestor estimări. O metodă de a cuantifica deciziile fără a pierde din vedere lipsa de certitudine a datelor este analiza bayesiană – categoric cea mai potrivită abordare pentru managerii care nu au nimic împotriva lucrului cu probabilităţi statistice – analiză care prezice incidenţa anumitor evenimente pe baza unor experienţe trecute.
3. Pentru o discuţie suplimentară pe tema „valoare proporţională-preţ proporţional", a se vedea Gerald E. Smith şi Thomas T. Nagle, „The Problem with Customer Value Modeling: For Pricing It Makes a Difference" („Problema privind Modelarea Valorii Consumatorului: în stabilirea preţurilor, ea contează"), *Marketing Management*, în curs de publicare; şi Gerald E. Smith, Thomas T. Nagle, „The Answer is Economic Value Modeling: For Pricing It Makes The Difference" (Soluţia este Modelarea Valorii Economice: în stabilirea preţurilor, ea contează cu adevărat"), *Marketing Management*, în curs de publicare.

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 4

Structura preţului

Tactici de stabilire a preţurilor bazate pe segmentare pentru separarea pieţelor

După dezvoltarea unor produse sau servicii care creează valoare pentru cumpărători, un marketer trebuie să decidă cum să capteze o parte din valoarea respectivă în preţurile pe care le propune. Îndeplinirea acestui obiectiv presupune ceva mai mult decât o simplă fixare a preţului. Chiar şi consumatorii bine informaţi apreciază produsele în mod diferit, şi asta din motive dintre cele mai variate. Mai mult chiar, cererea pentru servicii, ritmul de succedare a nevoilor clienţilor, procesul de achiziţie şi viteza cu care realizează plăţile, toate acestea determină diferenţe semnificative între clienţi, în ceea ce priveşte costurile de deservire specifice. De cele mai multe ori, aceste diferenţe reflectă diferite întrebuinţări ale produsului, urgenţa nevoii respective sau disponibilitatea unor alternative la nivelul pieţei locale. În alte cazuri, diferenţele reflectă motivaţiile cumpărătorilor înşişi. Unii cumpărători sunt preocupaţi de maximizarea beneficiilor pe care le obţin şi, prin urmare, sunt dispuşi să plătească bonusuri de preţ în schimbul celui mai bun produs sau serviciu, indiferent de alternative. Alţii, cărora de asemenea le surâde ideea de valoare ridicată, vor continua totuşi să caute alternative, pentru a se asigura că nu plătesc mai mult decât trebuie. Iar alţii nu îşi pot permite să plătească mai mult decât minimul necesar pentru a-şi satisface principalele trebuinţe, fiind dispuşi să renunţe la diverse servicii în schimbul altora şi să depăşească tot felul de inconveniente pentru a-şi atinge scopul.

Scanned with OKEN Scanner

Nereuşita de a face faţă acestei diversităţi determină multe companii să evolueze sub aşteptări, atât în ceea ce priveşte profitabilitatea, cât şi în ceea ce priveşte cota de piaţă. Dacă o companie nu dispune cumva de o structură de preţ care să-i segmenteze într-o manieră operaţională pe clienţii care obţin niveluri diferite de valoare economică sau pe aceia care impun costuri diferite de deservire, conducerea se va confrunta cu una din următoarele două dileme. Dacă încearcă să-i deservească pe toţi cumpărătorii la acelaşi preţ sau să aplice un adaos comercial standard în cazul distribuitorilor sau comercianţilor cu amănuntul, se va vedea constrânsă să accepte fie marje de profit mici, fie o cotă de piaţă scăzută. Pe de altă parte, dacă încearcă să negocieze preţuri diferite într-un mod nesistematizat, cumpărătorii vor adopta tactici de achiziţie care să minimalizeze înţelegerea şi capacitatea furnizorului de a stabili preţuri aliniate la valoarea furnizată. Oricare ar fi metoda aleasă, o mare parte din valoarea economică care ar trebui să se regăsească în profit va fi pierdută.

Pentru a ilustra beneficiile uriaşe ale unei structuri de preţ segmentate, să presupunem că un furnizor ar avea de-a face cu cinci segmente diferite, fiecare dintre ele fiind dispus să plătească un preţ diferit în schimbul beneficiilor pe care le urmăreşte un anumit produs (a se vedea figura 4-1).

FIGURA 4-1. Beneficiile segmentării preţurilor

	A	B	C	D	E	Total
Preţuri viabile	20$	15$	10$	8$	6$	
Potenţialul de vânzări al segmentului (000)	50	150	350	250	200	1.000
Procentul de piaţă	5	15	35	25	20	100
Contribuţie (,000) cu **1 preţ** 10$	250$	750$	1.750$	0	0	**2.750$**
Două preţuri 15$, 8$	500$	1.500$	1.050$	750$	0	**3.800$**
Cinci preţuri 20$, 15$, 10$, 8$, 6$	750$	1.000$	1.750$	750$	200$	**4.950$**

Sursa: Richard Harmer, „Strategies for Segmented Pricing", cea de-a şasea conferinţă anuală a Pricing Institute (Chicago, 22-25 martie 1993).

Segmentul 1, având un potenţial de vânzări de 50.000 de unităţi, este dispus să plătească 20 de dolari pentru produsul firmei. Segmentul 2, cu un potenţial de

Scanned with OKEN Scanner

vânzări de 150.000 de unităţi, este dispus să plătească 15 dolari şi aşa mai departe. Ce preţ ar trebui să fixeze firma? În principiu, preţul corect este acela care duce la maximizarea contribuţiei la profit. Dacă vom calcula contribuţia la profit pentru fiecare dintre cele cinci preţuri, presupunând că există un cost variabil de 5 dolari pe unitate, singurul preţ care aduce contribuţia maximă (respectiv 2.750 de dolari) este cel de 10 dolari.

Cu toate acestea, aplicarea unei strategii de preţ lasă în mod clar prea mulţi bani în buzunarul multora dintre cumpărătorii dispuşi să plătească mai mult – şi ne referim aici la cei dispuşi să plătească 15 sau 20 de dolari. Aceşti cumpărători situaţi pe segmentul superior al pieţei percep o valoare semnificativ mai mare din partea acestui produs, în comparaţie cu alţi cumpărători. La preţul de 10 dolari, ei au parte de ceea ce economiştii numesc „surplus al consumatorului". Firma s-ar descurca mai bine dacă ar putea capta o parte din acest surplus percepând preţuri mai mari de la aceşti cumpărători.

Cea de-a patra problemă este aceea că furnizorul lasă aproape jumătate din piaţă nesatisfăcută, chiar dacă i-ar putea deservi pe consumatorii respectivi la preţuri care să treacă de costul variabil de 5 dolari pe unitate. În domenii în care există costuri fixe mari, ideea de a-i deservi pe aceşti clienţi suplimentari este foarte tentantă şi, probabil, foarte profitabilă. Mai mult, ignorându-i pe aceşti cumpărători, firma le oferă concurenţilor care au preţuri mai mici oportunitatea de a pătrunde pe piaţă şi de a-şi stabili o poziţie competitivă. Poziţia dominantă a celor de la Xerox pe piaţa fotocopiatoarelor a fost subminată atunci când nişte concurenţi japonezi au pătruns pe piaţă cu fotocopiatoare ieftine, pentru a deservi segmente pe care Xerox le considerase prea nesemnificative pentru a se deranja să le acorde atenţie.

În momentul în care aceşti concurenţi şi-au asigurat o bază de producţie suficient de mare pe segmentul ieftin al pieţei pentru a stabili o reţea de servicii de încredere, ei au dobândit capacitatea de a ataca segmentele care le asigurau celor de la Xerox o marjă de profit mai mare.

Câte segmente diferite, cu punctele de preţ asociate, ar trebui să deservească un furnizor? Ca să revenim la exemplul nostru, figura 4-1 arată că, dacă firma ar fixa două niveluri de preţ, deservind astfel două segmente de piaţă generale – cumpărătorii de pe segmentul superior, dispuşi să plătească 15 dolari şi chiar mai mult şi cumpărătorii de pe segmentul de mijloc, dispuşi să plătească 8 dolari sau mai mult – contribuţia la profit ar putea creşte cu 40%. Dar dacă furnizorul ar putea percepe preţuri diferite pentru fiecare din cele cinci segmente, contribuţia la profit ar putea creşte cu 80%, faţă de situaţia în care se aplică strategia preţului unic. În principiu, cu cât sunt mai multe segmente, cu atât mai bine. În practică însă, gradul de segmentare a preţurilor este limitat de creativitatea celui care stabileşte preţurile şi de costurile de consolidare a segmentelor.

Scanned with OKEN Scanner

Dacă ar fi uşor să percepi preţuri diferite de la cumpărători diferiţi, toată lumea ar face acest lucru. De fapt, cumpărătorii cărora le sunt repartizate preţurile mai mari au toate motivele să saboteze strategia stabilirii segmentate a preţurilor – şi adesea o fac. Cumpărătorii de la care managementul ar dori să perceapă un preţ mai mare nu îşi vor recunoaşte apartenenţa la un segment relativ insensibil la variaţiile de preţ, doar pentru a-l ajuta pe comerciant să le perceapă un preţ mai ridicat. Mai degrabă vor învăţa cum să lase impresia că ar face parte din categoria de consumatori autorizaţi să obţină un preţ mai mic. Sau, în situaţia în care au nevoie de consiliere tehnică sau de suport de vânzări din partea comerciantului, aceşti consumatori vor cumpăra minimum necesar pentru a obţine asistenţa dorită, după care îşi vor face restul de cumpărături de la furnizori mai ieftini, care nu oferă astfel de servicii. Şi distribuitorii pot sabota o strategie de stabilire segmentată a preţurilor. Dacă pot descoperi o modalitate prin care să cumpere produsul cu bani puţini şi să îl revândă apoi unor segmente care plătesc mai mult, vor putea reţine ei înşişi profitul obţinut de pe urma stabilirii segmentate a preţurilor.

Cum poate o firmă să perceapă preţuri diferite de la consumatori diferiţi? Prin crearea unei structuri de preţ axate pe profit, în cadrul căreia să varieze nu doar preţul, dar şi oferta sau criteriile pe baza cărora cumpărătorii se califică pentru oferta respectivă. O structură de preţ axată pe profit este una care face ca veniturile să varieze în funcţie de unele diferenţe la nivelul a două elemente-cheie ce determină eventuala profitabilitate: valoarea economică pe care o primesc cumpărătorii şi costurile aferente deservirii lor. Îndeplinirea acestui obiectiv impune identificarea sau crearea unor criterii adecvate, posibil de măsurat, pentru variaţia preţului. Aceste criterii sunt de două feluri: continue, pe care le numim *metrică a preţurilor* şi discontinue, pe care le numim *bariere de segmentare a preţurilor*.

Metrica preţurilor

Metrica preţurilor este reprezentată de unităţile cărora li se aplică preţul. Ele definesc termenii schimbului – ce anume va primi cumpărătorul pe fiecare unitate de preţ plătită. De exemplu, o sală de fitness ar putea să îşi fixeze preţurile pe oră, pe şedinţă, în funcţie de calitatea de membru, caz în care ar putea permite accesul nelimitat pentru o anumită perioadă de timp, sau în funcţie de performanţele obţinute (centimetri pierduţi la şolduri sau adăugaţi la piept). De asemenea, preţurile în această situaţie ar putea varia în funcţie de momentul zilei (mai mici pentru clienţii care frecventează clubul în miezul zilei, mai mari pentru clienţii care vin la orele de vârf) sau în funcţie de anotimp. În plus, sala ar putea include în taxe prosoape, sticle cu apă plată şi consultanţă din partea unui antrenor personal sau ar putea să perceapă taxe separate pentru toate acestea. Deşi sunt nişte opţiuni minore în aparenţă, felul în care sala îşi stabileşte preţurile va determina natura şi volumul clientelei, costurile pe fiecare membru şi capacitatea de a fixa preţurile într-o manieră competitivă.

Scanned with OKEN Scanner

Metrica bazată pe performanţă

O metrică de preţ ideală ar stabili o legătură directă între banii pe care îi plăteşti clientului, valoarea economică furnizată şi costurile marginale de deservire. În câteva situaţii care ţin de stabilirea preţurilor „bazată pe performanţă", structurile de preţ chiar pot funcţiona aşa. Avocaţii sunt adesea implicaţi în cazuri pentru care li se plăteşte o sumă ce acoperă cheltuielile lor personale, plus o cotă-parte din despăgubirile obţinute de client pe cale legală, ei nefiind remuneraţi în funcţie de orele lucrate. Pentru reclamele de pe Internet, preţul este stabilit, de obicei, în funcţie de numărul de click-uri date de public pentru a vizualiza materialul respectiv, şi nu în funcţie de sistemul de taxare tradiţional „pe expunere". Sistemele care controlează iluminatul, termoficarea şi răcirea aerului în interiorul clădirilor de birouri sunt instalate uneori prin schimbul unor contracte prin care se împart economiile la costurile pentru energie, mai degrabă decât să se plătească pentru echipamentul instalat. În fiecare dintre aceste cazuri, metrica preţurilor face ca fiecărui client să i se perceapă în mod firesc un preţ diferit pentru acelaşi produs sau serviciu, pe baza diferenţelor de care beneficiază fiecare client la nivel de valoare furnizată. Stabilirea preţurilor bazată pe performanţă are ca efect secundar transferarea riscului de performanţă dinspre cumpărător spre comerciant. General Electric (GE) a folosit metoda asocierii serviciilor pentru a reduce riscurile atunci când a lansat o serie nouă de motoare pentru aparate de zbor, seria GE 90. Aceste motoare permiteau un randament mai mare al combustibilului şi o putere mai mare, avantaje care le-ar fi făcut mai profitabile în exploatare. Problema era gradul ridicat de incertitudine în privinţa costurilor de mentenanţă. Unele companii aeriene se temeau că aceste motoare de putere mare ar avea nevoie de revizii mai dese, lucru care ar anula cu uşurinţă beneficiile financiare ale exploatării lor. Aceste concluzii i-au împiedicat pe cei de la GE să câştige clienţi la preţul ridicat pe care, de altfel, l-ar fi justificat puterea şi eficienţa în utilizarea combustibilului.

Decât să accepte un preţ mai scăzut, care să reflecte riscul perceput de cumpărători, GE a absorbit acest risc, schimbând sistemul de stabilire a preţurilor. În loc să vândă sau să închirieze un motor şi atât, cei de la GE s-au oferit să vândă „putere cu ora". Pentru prima dată, clienţii puteau închiria un motor GE destinat aparatelor de zbor, în schimbul unei taxe pe oră de zbor, care includea toate costurile de întreţinere – programată sau neprogramată. Scăpând de povara incertitudinii clienţilor privind costurile de mentenanţă, motoarele GE90 au câştigat rapid popularitate, în ciuda bonusului de preţ. De fapt, programul a fost atât de apreciat, încât GE a hotărât să îl extindă, lansând un nou program, denumit „costuri de mentenanţă pe oră", pentru motoarele sale mai vechi, în cazul cărora exista un istoric clar al problemelor de întreţinere.

Cu toate acestea, în majoritatea cazurilor, „stabilirea preţurilor în funcţie de performanţă" este, pur şi simplu, nepractică. Sunt necesare prea multe informaţii şi prea multă încredere în faptul că un client va transmite informaţiile exact. De asemenea,

Scanned with OKEN Scanner

cumpărătorul nu cunoaşte cu siguranţă costul real al unei achiziţii până în momentul în care o foloseşte. Prin urmare, în plan practic, marketerii trebuie să proiecteze structuri de preţ axate pe profit, găsind sisteme de măsurare care să prezică doar în linii mari valoarea pe care o va obţine clientul şi costurile de deservire. De cele mai multe ori, diferenţa dintre o strategie bună de stabilire a preţurilor şi una grozavă constă în găsirea sau crearea unor asemenea sisteme de măsurare.

Crearea unui sistem de măsurare adecvat

Problema specifică majorităţii structurilor de preţ este aceea că ele sunt adoptate pe baza unor principii prestabilite sau conform tradiţiei, iar cel care le aplică nu-şi propune neapărat să îndeplinească nişte obiective strategice, precum captarea valorii sau controlul costurilor. Spre exemplu, companiile de soft percepeau iniţial un preţ pentru fiecare echipament instalat pe un singur server. În majoritatea cazurilor, această metodă nu favoriza alinierea corectă a preţului la valoare.

Câţiva comercianţi creativi au înţeles că, atunci când mai mulţi utilizatori aveau acces la softul respectiv, cumpărătorul obţinea mai multă valoare. Prin urmare, ei au schimbat metrica preţurilor, ajungând de la un preţ „pe server" la un preţ „per seat"; astfel, plăteau mai mult acele companii unde existau mai mulţi utilizatori care să acceseze softul. În momentul în care noul sistem de stabilire a preţului „per seat" s-a dovedit mult mai profitabil pentru companiile profilate pe design asistat de calculator şi pe analiză financiară care îl adaptaseră, el a fost copiat şi de alţi producători de soft; şi totuşi, la multe din aplicaţiile posibile nu există încă o corespondenţă între numărul de utilizatori şi valoare, mulţi cumpărători beneficiind de preţuri situate mult sub potenţialul lor, în timp ce alţii erau descurajaţi de preţ şi determinaţi să renunţe. Cei mai grijulii dintre producători au dezvoltat sisteme şi mai bune de fixare a preţurilor. Liderii din sectorul fabricaţiei de echipamente soft au înlocuit preţul „per seat" cu „preţul pe unitate de producţie". Furnizorii de echipamente soft destinate gestionării bazelor de date au înlocuit „preţul pe server" cu un „preţ pe gigabit de date transferat". De fiecare dată când o companie descoperă o metrică de preţ mai bună decât cea a concurenţei, ea câştigă un plus de marjă de profit din partea consumatorilor actuali şi/sau venituri suplimentare din partea unor cumpărători care în trecut fuseseră scoşi de pe piaţă din cauza preţurilor prea mari.

Cheia pentru a-ţi îmbunătăţi sistemul de fixare a preţurilor constă mai întâi de toate în a înţelege măsura în care metrica actuală reflectă valoarea şi costurile de deservire. Ce porţiune din piaţa ta primeşte o valoare economică (luând în considerare şi alternativele) considerabil mai mare faţă de cea pentru care plăteşte? Ce porţiune presupune costuri diferenţiale de deservire, atât de mari încât afacerea aferentă să fie cea mai profitabilă? Cât anume pierzi din volumul pe care l-ai putea deservi în mod profitabil în timp, din cauza preţurilor pe care le percepi? Răspunsurile la toate aceste întrebări reprezintă bagajul tău pentru schimbare.

Scanned with OKEN Scanner

Dacă se pierde mult din marja de profit sau din vânzări din cauza unei metrici de preţ alese în mod neinspirat, atunci trebuie să identifici o alternativă îmbunătăţită. În primul rând, după ce identifici cauzele pentru care diferiţi consumatori obţin valori economice diferite sau presupun costuri de deservire diferite, trebuie să începi să organizezi şedinţe de brainstorming pentru a găsi toate sistemele metrice posibile care ar putea constitui nişte alternative viabile. Care din ele produc valoare şi/sau diferenţe de cost? Dacă unul dintre sisteme funcţionează chiar şi parţial, el ar putea face parte dintr-o combinaţie de astfel de sisteme, folosită în scopul de a capta valoare de pe piaţă. Este respectivul sistem metric uşor de măsurat şi de aplicat? Dacă nu poţi obţine informaţiile necesare sau dacă nu le poţi obţine până când clientul nu va fi folosit deja produsul, s-ar putea să nu rezişti să pui în aplicare ceea ce, altminteri, s-ar putea dovedi o soluţie ideală. Este oare posibil ca stabilirea preţurilor să fie structurată după regulile impuse de sistemul metric respectiv în contextul constrângerilor impuse de reţelele tale de distribuţie? Dacă reţelele pot profita de pe urma manipulării comenzilor venite de la client în scopul de a obţine discounturi pe care ulterior să şi le însuşească, este aproape sigur că o vor face.

Un alt aspect foarte important de luat în considerare este felul în care sistemul metric respectiv poate pune în valoare modul în care tu stabileşti preţurile în comparaţie cu modul în care o face concurenţa, la fel de important fiind impactul acestei comparaţii asupra atractivităţii ofertei tale. Să ne gândim, de pildă, la compania de soft care a lansat un nou program de recunoaştere a vocii, program ce permitea ca angajaţii dintr-un call center să satisfacă solicitările mai multor apelanţi, fără ca aceştia să ia legătura cu un operator. Valoarea ce a rezultat din procesarea mai rapidă a apelurilor, fără intervenţie umană, a fost enormă. Din nefericire, sistemul metric tradiţional în cazul programelor soft tip call center implica stabilirea unui preţ pe minut. De vreme ce softul de recunoaştere a vocii procesează apelurile mai rapid, un preţ stabilit în funcţie de valoare, pe baza acestui sistem metric, ar fi de cel puţin trei ori mai mare decât preţul pe minut al softului tradiţional – ceea ce ar provoca împotrivirea cumpărătorilor. Pentru a depăşi această situaţie, compania a adoptat o nouă metrică, stabilind un „cost pe fiecare apel procesat". Cum era şi firesc, acest nou sistem presupunea conversia vechiului sistem metric folosit de concurenţă (cost pe minut) în noul sistem metric al costului pe apel.

Cu toate că noul soft era mai scump, procentul bonusului de preţ perceput era mult mai mic atunci când se calcula costul pe apel decât atunci când se calcula costul pe minut (vezi figura 4-2). Mai mult, valoarea de diferenţiere rezultată în urma evitării operatorului era mult mai mare în cazul calculului pe apel decât în cazul calculului pe minut. Astfel, costul total pe apel a fost mai scăzut în contextul folosirii noului program, în ciuda faptului că, în acelaşi context, costul total pe minut a fost mai mare. Cu toate că economia datorată noului soft era aceeaşi indiferent de

Scanned with OKEN Scanner

sistemul metric aplicat, calculul pe apel a pus mult mai bine în lumină atractivitatea noii opţiuni.

FIGURA 4-2. Software pentru call center

	Software tradiţional pentru preluarea apelurilor	Software de recunoaştere a vocii	Diferenţă exprimată în procente
Durata apelului	7,2 minute	4,4 minute	-39%
„Preţul" softului pe minut	0,90 $	1,55 $	+72%
„Preţul" softului pe apel	6,48 $	6,82 $	+5%
Numărul apelurilor care necesită intervenţia umană (exprimată în procente)	47%	12%	
Costul intervenţiei operatorului	3,50 $	3,50 $	
Cost total pe minut	1,13 $	1,65 $	+46%
Cost total pe apel	8,14 $	7,26 $	-11%

Gestionarea costurilor cu ajutorul sistemelor metrice

Atunci când comportamentul cumpărătorilor influenţează costurile de deservire a respectivilor cumpărători, iar costurile sunt mari, sistemele metrice de preţ menite să maximizeze profiturile trebuie să reflecte şi acest aspect. Costurile de deservire sunt mari în cazul în care costurile de măsurare, de monitorizare şi de percepere a unor taxe pentru diferenţele de utilizare a serviciului respectiv depăşesc costurile de furnizare. Adesea, marketerii resping ideea de a percepe o taxă pentru servicii, de teamă că, dacă şi alţii oferă servicii similare, oferta lor va deveni necompetitivă. În realitate, se întâmplă exact invers. Oferirea unor servicii gratuite îi atrage pe acei consumatori care folosesc mai des respectivele servicii. Spre exemplu, clienţii care doresc să reducă la minimum eventualitatea acumulării de stocuri se vor orienta către furnizori care livrează gratuit comenzi rapide. Clienţii care au o rată mare de fluctuaţie a personalului şi servicii nesatisfăcătoare de întreţinere a echipamentelor vor gravita în jurul acelor furnizori de echipamente care oferă servicii rapide şi nelimitate la sediul beneficiarului. În aceeaşi măsură, clienţii care utilizează foarte rar serviciile vor apela la acei furnizori care nu oferă servicii dar au, în schimb, preţuri mici. În consecinţă, la nivelul multor pieţe, furnizorul de servicii diferenţiate este cel mai puţin profitabil, şi asta din cauza cheltuielilor sale indirecte.

Scanned with OKEN Scanner

Percepând anumite taxe pe servicii – cel puţin de la acei clienţi a căror deservire este extrem de costisitoare – companiile reuşesc să menţină preţurile produselor de bază la un preţ competitiv şi evită să atragă tot felul de clienţi ce presupun costuri de deservire ridicate. Pe măsură ce pieţele lor au devenit mai competitive, furnizorii de limbaje de programare au început să perceapă taxe pentru asistenţă telefonică on-line, altădată gratuită. Băncile, la rândul lor, au început să perceapă taxe de la titularii de conturi mici care apelează la serviciile unui casier sau care accesează un bancomat mai des decât este necesar. Serviciul de coletărie United a adăugat o taxă de 1,75 dolari pentru livrarea la o adresă rezidenţială, o taxă de 5 dolari pentru clienţii care nu-şi trec numărul contului pe formularul de livrare şi o taxă de 10 dolari pentru o adresă greşită. Toate aceste taxe reflectă costurile adiţionale de livrare a pachetelor respective, precum şi tendinţa clienţilor de a determina aceste costuri atunci când nu sunt nevoiţi să plătească pentru ele. Furnizorii care nu percep astfel de taxe pot stabili preţuri competitive pentru afacerea lor de bază (în cazurile amintite de noi – softul, contul curent sau livrarea de colete), adresată acelor clienţi ale căror costuri de deservire sunt ceva mai mici, atrăgând în continuare şi clienţi mai pretenţioşi, atâta vreme cât aceştia sunt dispuşi să plătească pe măsura nivelului de deservire pe care îl solicită.

După cum se poate vedea din aceste exemple, stabilirea unor noi sisteme metrice de fixare a preţurilor nu implică neapărat înlocuirea completă a sistemului anterior, bazat pe convenţii. Ele pur şi simplu îi dau furnizorului posibilitatea de a scădea preţurile la serviciile de bază, adăugând totodată noi taxe pentru a crea o mai bună corespondenţă între preţul plătit, pe de-o parte, şi diferenţele în ceea ce priveşte valoarea şi costurile serviciilor, pe de altă parte. Un furnizor de produse chimice obişnuia să aplice metrica „preţului pe tonă", la fiecare nivel de calitate a produsului său. Noi am ajutat compania respectivă să reducă în mod profitabil „preţul pe tonă" – atrăgând astfel noi cumpărători – şi să sporească, în acelaşi timp, eficienţa, prin perceperea unei taxe pentru „comenzi rapide" sau „comenzi speciale". De asemenea, am încurajat construirea unei afaceri mai uşor de programat pe termen lung, stabilind un discount pentru ordinele de plată la intervale regulate care rămâneau neschimbate o perioadă de 10 zile de la livrare. Compania a atras mai mulţi astfel de clienţi, şi-a orientat clientul cel mai nerentabil pe categoria „comenzi rapide" către concurenţă şi a obţinut marje de profit mai mari din contractele pentru comenzi speciale. Lucru şi mai important, clientela nou formată a determinat o îmbunătăţire considerabilă atât a productivităţii fabricii, cât şi a profitabilităţii companiei.

Bariere de segmentare a preţurilor pentru o împărţire funcţională a pieţelor

Dat fiind că sistemele metrice se bazează pe tipul şi cantitatea atributelor şi serviciilor pe care le cumpără clienţii, ele dau rezultate bune atunci când nevoile cumpărătorului definesc segmentele de cumpărători. Cu toate acestea, de cele mai

Scanned with OKEN Scanner

multe ori, valoarea şi/sau costul de deservire diferă de la un client la altul, din motive care nu au nici o legătură cu dorinţele sau nevoile clienţilor respectivi. Pentru a face în aşa fel încât structura preţului să reflecte aceste diferenţe, este nevoie, pe lângă sistemele metrice, de folosirea „barierelor" de segmentare a preţurilor.[2] Barierele de segmentare sunt acele criterii pe care clienţii trebuie să le îndeplinească pentru a obţine un preţ mai scăzut. În cazul teatrelor, muzeelor şi al altor locuri similare, barierele de segmentare sunt bazate de regulă pe vârstă (se oferă discounturi pentru copii sub 12 ani şi pentru persoanele în vârstă), dar câteodată mai pot depinde şi de statutul educaţional (studenţii la cursuri de zi obţin reduceri) ori de posesia unui cupon dintr-un ziar local (ceea ce conferă un anumit beneficiu „localnicilor"). Toate cele trei tipuri de clienţi au aceleaşi nevoi şi implică aceleaşi costuri de deservire, însă percep o valoare diferită de pe urma cumpărării.

Barierele de segmentare a preţurilor reprezintă metoda cea mai simplă de a percepe preţuri diferite, care să reflecte niveluri de valoare diferite. Din păcate, cu toate că sunt simplu de administrat, barierele de segmentare evidente sunt adesea prea uşor de depăşit de către clienţi, ori de câte ori există o motivaţie de natură economică în acest sens.

STABILIREA PREŢURILOR ÎN FUNCŢIE DE VALOARE FINANŢEAZĂ CASTELUL LUI HAMLET

Bazele stabilirii preţurilor în funcţie de valoare au fost clădite cu mai multe secole în urmă, o dată cu prima utilizare atestată oficial a sistemului de stabilire a preţurilor bazată pe valoare, în scopul de a îmbunătăţi profitabilitatea. Utilizarea despre care vorbim a avut loc în secolul al XV-lea, atunci când Erik de Pomerania, suveranul Regatului Unit al Scandinaviei, a convocat la Copenhaga un grup de negustori din cadrul Alianţei Hanseatice Germane care, la vremea respectivă, domina aproape întreaga activitate comercială desfăşurată în nordul Europei. Regele i-a informat pe negustori că de atunci înainte intenţiona să impună o nouă taxă; mai precis, fiecare corabie ce intenţiona să treacă de Elsimora, indiferent că intra sau ieşea din Marea Baltică, urma să coboare pavilionul, să coboare velele şi să arunce ancora, astfel încât căpitanul să poată merge la ţărm pentru a-i plăti vameşului din localitate o taxă de „un galben englezesc".

Nimeni nu a pus la îndoială dreptul regelui Scandinaviei de a impune o asemenea taxă. La urma urmei, şi simplii baroni care deţineau castele pe malul Rinului, al Dunării sau al altor căi fluviale importante din Europa obligau de secole întregi toate corăbiile care treceau prin zonă să plătească o taxă similară. Şi totuşi, suma relativ mare, combinată cu faptul că oamenii

Scanned with OKEN Scanner

aveau obligaţia de a arunca ancora la Elsinora pentru a preda banii, au făcut ca această taxă să-şi piardă complet popularitatea. Erik prevăzuse că, dacă ridica un oraş în toată puterea cuvântului la Elsinora, după ce îşi plăteau taxa şi în timp ce aşteptau un vânt favorabil, căpitanii de vas ar fi profitat de ocazia de a-şi reface stocurile de apă, vin, carne, legume şi de orice altceva ar mai fi avut nevoie. Cu alte cuvinte, chiar dacă erau obligaţi să plătească o taxă, vizita lor în Elsinora ar fi putut avea atracţiile ei, iar el, regele, nu avea decât să ofere aceste atracţii.

Soarta Elsinorei s-a schimbat în 1559, o dată cu ascensiunea la tron a regelui Frederik al II-lea, în vârstă de 25 de ani. Era tânăr, ambiţios şi nutrea speranţe imperialiste, de a recuceri Suedia şi de a reface Uniunea Ţărilor Nordice. În consecinţă, el a declarat război, iar conflictul a durat şapte ani. Aşa cum se întâmpla în cazul tuturor războaielor, şi acesta a secătuit rezervele financiare ale Danemarcei. Până în 1566 situaţia se agravase atât de rău încât Frederik al II-lea şi consilierii săi au hotărât în ultimă instanţă să apeleze la ajutorul unui om înzestrat cu un har ieşit din comun, cunoscut sub numele de Peder Oxe. Oxe era recunoscut ca fiind un scamator financiar şi tocmai de asta avea nevoie Frederik.

Taxa de un galben englezesc, impusă de Erik de Pomerania, era de multă vreme considerată de către comandanţii de vas sau proprietarii de corăbii ca fiind extrem de nedreaptă. La urma urmei, corăbiile erau de diverse dimensiuni, transportau încărcături dintre cele mai diferite şi, în funcţie de ţara de origine, aveau interese şi afilieri variate. Dar sistemul se dovedise din ce în ce mai dezavantajos chiar şi din punctul de vedere al regelui Danemarcei. Primii patru sau cinci regi care i-au succedat lui Erik de Pomerania au încercat, aşadar, în nenumărate rânduri, să introducă tot felul de amendamente care, la rândul lor, au făcut necesară introducerea a tot felul de concesii speciale.

Aşa se face că unele naţionalităţi erau scutite complet de taxă, iar altele beneficiau de un tratament special în anumite privinţe.

Până la acea vreme, taxa de bază crescuse, ajungând de la unul la trei galbeni pe fiecare corabie; însă chiar şi acest sistem era încă departe de a fi satisfăcător. Peder Oxe a realizat că singura soluţie consta într-o reformă radicală a bazei de calcul al taxelor. De atunci înainte, a sugerat el, în loc de o simplă taxă pe corabie, plata urma să se facă în funţie de încărcătura transportată; pentru început, el a propus taxa de doi dolari pe last (un „last" reprezentând aproximativ două tone de încărcătură). Curând, şi acest sistem a fost schimbat, în locul lui fiind instituit un altul, chiar mai ingenios şi mai

Scanned with OKEN Scanner

flexibil: plata unui anumit procent din *valoarea* fiecărui last de încărcătură transportat.

Regele îşi rezerva dreptul de preempţiune, cu alte cuvinte avea posibilitatea de a cumpăra – în caz că ar fi dorit acest lucru – întreaga încărcătură declarată. Acest prerogativ regal îl încuraja pe căpitanul unui vas să dea o declaraţie conform cu realitatea. Desigur, dacă el considera că regele ar fi putut fi interesat să cumpere marfa sa, căpitanul era tentat să o evalueze scump. Procedând astfel, căpitanul respectiv risca însă ca Majestatea Sa să nu fie câtuşi de puţin interesată de marfă, caz în care el ar fi trebuit să plătească un impozit calculat pe baza propriilor sale estimări. Pe de altă parte, dacă acel căpitan de vas dădea dovadă de prudenţă şi declara o valoare mică în speranţa de a scăpa cu o taxă nesemnificativă, regele ar fi putut decide să cumpere întregul lor, ceea ce l-ar fi putut lăsa pe căpitan într-un serios impas financiar.

Convocarea lui Peder Oxe pentru a reorganiza sistemul de percepere a taxelor s-a dovedit a fi o lovitură de geniu: în doar câţiva ani, venitul pe care îl obţinea regele din această sursă practic s-a triplat. La vârsta de 38 de ani, Frederik al II-lea s-a căsătorit cu Sophie de Mecklenburg, verişoara lui în vârstă de 15 ani, iar în 1574 el a început ceea ce avea să devină cel mai important proiect arhitectural din viaţa sa: construirea unui nou castel la Elsinora.

Adaptat din *Hamlet's Castle and Shakespeare's Elsinore* – Copenhaga: Christian Ejlers, 2000.

Americanii care caută reduceri la produsele farmaceutice merg în Canada pentru a cumpăra aceleaşi mărci la preţuri mai mici, traversând astfel bariera geografică. Cumpărătorii se unesc, formând aşa numite „grupuri de achiziţie", în scopul de a depăşi o barieră de preţ menită să îi favorizeze pe cei care cumpără un volum mare de mărfuri. Oamenii îşi trimit studentul din familie sau rudele pensionate să facă tot felul de cumpărături în locul lor, subminând astfel sistemul de discount adresat acestor categorii de populaţie sensibile la variaţiile de preţ. Arta segmentării preţului implică nu doar găsirea unor criterii fireşti de împărţire a cumpărătorilor în funcţie de sensibilitatea lor la preţ, ci şi găsirea unor metode de a consolida graniţele dintre segmentele de cumpărători.

Vom prezenta în cele ce urmează şapte abordări generice de segmentare pe baza unor bariere de preţ şi vom identifica acele criterii necesare pentru aplicarea lor cu succes. De asemenea, vom ilustra metodele creative utilizate în cadrul fiecărei abordări în parte. Succesul tău în ceea ce priveşte stabilirea segmentată a preţurilor

Scanned with OKEN Scanner

depinde de alegerea unei abordări generice care să reflecte diferențele de valoare și de costuri de deservire caracteristice pieței tale și, ulterior, de instituire a unor sisteme metrice și a unor bariere de segmentare ușor de aplicat în contextul activității tale.

Segmentarea pe baza identificării cumpărătorului

Uneori, stabilirea unor prețuri diferite de la un segment la altul este o întreprindere ușoară, deoarece cumpărătorii de la nivelul diferitelor segmente au caracteristici distinctive evidente. Frizerii percep prețuri diferite pentru părul lung și părul scurt pentru că părul lung este, de regulă, mai greu de tuns. La orele când activitatea nu este prea intensă, frizerii aplică un discount considerabil în cazul copiilor, știind că mulți părinți preferă să-i tundă pe copii acasă mai degrabă decât să îi ducă la frizer și să plătească niște tarife foarte mari. Pentru frizeri, simpla observare a comportamentului clienților este cheia către stabilirea segmentată a prețurilor. Băncile și societățile care acordă împrumuturi ipotecare pe Internet apelează din ce în ce mai des la modelele cantitative pentru a evalua o serie de caracteristici ale clientului în scopul de a proiecta un pachet ipotecar care să reflecte într-o manieră unică toate opțiunile posibile ale fiecărui client și costurile de deservire. Acești creditori combină datele furnizate de computer – precum scorul de creditare al unui client, localizarea geografică, valori imobiliare aflate în imediata vecinătate, impozite, reședință principală versus reședință secundară, faptul că solicitantul este sau nu un potențial client fidel, ocupația – meseriile de profesor și de medic, de pildă, sunt considerate categorii ocupaționale cu grad mare de risc de creditare. Profilul solicitantului poate fi apoi procesat și aprobat în termen de câteva ore, cu o rată ipotecară și termeni de încheiere a tranzacției ce reflectă într-o manieră unică limita de creditare și potențiala profitabilitate ajustată în funcție de riscuri a clientului. Multe companii oferă discounturi pentru organizațiile non-profit și pentru departamentele guvernamentale, acestea fiind categorii mai sensibile la variațiile de preț în comparație cu afacerile ce realizează profit, deoarece calitatea serviciilor pe care le oferă influențează rareori veniturile pe care le obțin. Astfel, ele creează de regulă o corespondență între o valoare adecvată și un preț redus.

Cu toate că observarea comportamentului clienților este cea mai comună metodă de segmentare – fiind asistată și de tehnologiile on-line – ea este adesea ineficientă și contraproductivă. Unii comercianți cred cu naivitate în faptul că pot segmenta piața pur și simplu dovedind solicitudine față de acei clienți care se plâng de preț. Spre exemplu, unele hoteluri de categorie medie și chiar de lux încearcă să le prezinte clienților mai întâi prețurile camerelor obișnuite. În cazul în care clientul lasă de înțeles că prețul este prea mare, cei de acolo îl întreabă dacă întrunește anumite condiții pentru a obține un mic discount (de pildă, dacă este membru al Asociației Auto Americane – AAA). Dacă clientul susține în continuare că prețul este prea mare,

Scanned with OKEN Scanner

iar hotelul anticipează o capacitate excedentară pentru noaptea respectivă, agentul responsabil cu rezervările va inventa o scuză pentru a oferi un preţ şi mai bun dintr-un grup special de camere cu preţ redus.

Cu toate că unele hoteluri mai procedează aşa, cele mai multe şi-au învăţat lecţia. Clienţii care se plâng fac rareori parte din categoria cea mai sensibilă la variaţiile de preţ. Dimpotrivă, ei fac parte din categoria frecvent întâlnită a călătorilor de afaceri cu experienţă, care află repede cum stau lucrurile cu schema de segmentare a unui hotel şi cărora le place să negocieze. De asemenea, le face foarte mare plăcere să se laude cu preţul mai mic pe care l-au plătit, în faţa celorlalţi călători de afaceri întâlniţi la barul hotelului. Pe de altă parte, este mai probabil ca tocmai acei oameni care nu se plâng de preţ să fie călători de plăcere, care chiar sunt mai sensibili la preţ, dar care nu cunosc regulile jocului. În loc să negocieze preţul, aceştia vor închide pur şi simplu telefonul şi vor recurge la o variantă economică, precum Motel 6.

Şi mai puţin eficientă este tactica unor agenţi de vânzări de pe sectorul business de a face reduceri atunci când clienţii se plâng de preţ. Clienţii de afaceri importanţi îşi pot permite să angajeze actori profesionişti – cunoscuţi mai bine sub denumirea de „agenţi de achiziţie" – care stăpânesc la perfecţie arta de a se preface că sunt sensibili la variaţiile de preţ, chiar şi atunci când nu sunt. Când tehnica de vârf sau metoda de fabricaţie îi constrânge să facă achiziţia de la un furnizor anume, este posibil ca ei să solicite în continuare şi alte cotaţii, pentru a obţine, într-un fel sau altul, nişte discounturi.

Agenţii de vânzări care nu înţeleg regulile acestui joc ajung – în mod complet nejustificat – să le vândă acestor clienţi importanţi atribute de valoare la preţuri derizorii. O segmentare eficientă a preţurilor implică oferirea de discounturi pe baza unor indicatori mai obiectivi decât o simplă reclamaţie.

Identificarea clienţilor aparţinând unor segmente diferite este rareori un proces lipsit de ocolişuri. Cu toate acestea, managementul poate uneori să structureze o politică de stabilire a preţurilor care să-i determine pe cumpărătorii cei mai sensibili la variaţiile de preţ să ofere, din proprie iniţiativă, informaţii necesare pentru segmentarea lor în funcţie de datele demografice cunoscute, date ce identifică în mod clar un segment sensibil la variaţiile de preţ. De pildă, profesorii şi educatorii ce activează pe sectorul public manifestă o sensibilitate mai mare la variaţiile de preţ decât oamenii cu profesii similare angajaţi în cadrul companiilor; cu toate acestea, profesorii şi educatorii din sectorul public sunt clienţi extrem de dezirabili datorită influenţei pe care o exercită asupra altor potenţiali cumpărători. În consecinţă, companiile producătoare de software le vor oferi discounturi substanţiale profesorilor şi educatorilor, cu condiţia ca ei să prezinte documente care să certifice statutul lor curent. Teatrele le oferă discounturi studenţilor, aceştia reprezentând un segment mai sensibil la preţ

Scanned with OKEN Scanner

din cauza veniturilor mici şi a surselor alternative de divertisment oferite în cadrul campusului. Studenţii sunt pregătiţi oricând să îşi prezinte legitimaţiile pentru a-şi dovedi apartenenţa la segmentul persoanelor sensibile la variaţiile de preţ. Membrii segmentului mai puţin sensibil la preţ se identifică prin neprezentarea acestor documente.

Chiar şi şcolile şi facultăţile percep taxe de şcolarizare diferite în schimbul aceluiaşi plan de învăţământ, pe baza propriilor estimări privind sensibilitatea studenţilor la variaţiile de preţ. Deşi în broşurile oficiale ale şcolilor apare o valoare unică a taxei de şcolarizare, această valoare nu este cea plătită de majoritatea studenţilor din cadrul facultăţilor private. Cei mai mulţi studenţi beneficiază de discounturi considerabile, denumite „burse pentru reducerea taxelor", obţinute în urma furnizării informaţiilor cu caracter personal sau a solicitării de ajutor financiar. Evaluând venitul şi bunurile fiecărei familii, facultăţile pot stabili nivelul taxei fiecărui student, ceea ce face ca înscrierea la cursuri să fie o opţiune atractivă, venitul şcolii păstrându-se în continuare la cote maxime.

Înclinaţia către chilipiruri este o altă formă de identificare auto-indusă a cumpărătorului, în special prin utilizarea cupoanelor şi a promoţiilor de vânzări – un instrument la care comercianţii de bunuri de larg consum apelează des. Cupoanele furnizate de vânzător le oferă cumpărătorilor amatori de chilipiruri o modalitate de a se identifica[3]. Supermarketurile ataşează cupoane în reclamele publicate în ziar pentru că oamenii care citesc acele reclame fac parte din segmentul care compară preţurile mai multor furnizori înainte de a decide de unde să cumpere. Fabricanţii de bunuri ambalate şi electrocasnice mici imprimă cupoane şi instrucţiuni privind diverse rabaturi direct pe pachete, ştiind că doar cumpărătorii sensibili la preţ vor face efortul de a le decupa cu intenţia de a le folosi în contextul unor viitoare achiziţii.[4]

Comercianţii de bunuri de larg consum cu adevărat pricepuţi folosesc cupoane cu diverse niveluri de discount pentru a atrage segmente de preţ diferite. Spre exemplu, cupoanele cu discounturi importante sunt folosite pentru a-i atrage pe acei cumpărători dispuşi oricând să renunţe la o marcă în favoarea alteia sau pe aceia care folosesc pentru prima dată produsul. Cupoanele cu discounturi mai modeste sunt incluse adesea în interiorul ambalajului unui produs pentru a-i încuraja pe cumpărători să facă achiziţii repetate ale unui brand; aceşti clienţi care cumpără produsul în mod repetat sunt mai puţin sensibili la preţ decât cei dispuşi să renunţe la o marcă în favoarea alteia, pentru că au experimentat beneficiile produsului. Totuşi, se presupune că persoanele care folosesc cupoanele sunt mai sensibile la variaţiile de preţ decât persoanele care nu-şi bat niciodată capul cu folosirea cupoanelor.

Adesea, relativa sensibilitate la preţ a unui cumpărător nu depinde de aspecte ce pot fi observate rapid sau de factori pe care clientul îi dezvăluie de bunăvoie. Ea depinde, în schimb, de cât de bine informat este clientul cu privire la alternativele

Scanned with OKEN Scanner

existente şi de valoarea personală pe care o atribuie un client atributelor de diferenţiere ale ofertei vânzătorului.

În asemenea cazuri, clasificarea cumpărătorilor pe segmente necesită, de regulă, implicarea unui specialist în vânzări, instruit să solicite şi să evalueze informaţia necesară pentru aplicarea principiului segmentat.

Preţul de vânzare cu amănuntul al unui automobil este stabilit, de regulă, de agentul de vânzări, care evaluează disponibilitatea cumpărătorului de a plăti. Trebuie remarcat felul în care agentul de vânzări se interesează de viaţa personală a clientului, întrebându-l cum îşi câştigă existenţa (capacitatea de plată), de cât timp locuieşte în zonă (cunoaşterea pieţei), ce fel de maşini a cumpărat în trecut (loialitatea faţă de un anumit brand), unde locuieşte (valoarea pe care o atribuie locului în care este situată reprezentanţa) şi dacă s-a uitat sau intenţionează să se uite şi la alte maşini (conştientizarea alternativelor). Până la momentul în care se pun la punct toate detaliile unei tranzacţii, un agent de vânzări experimentat îşi va face o oarecare idee despre cât de mult contează preţul produsului în decizia de cumpărare a clientului.

Segmentarea în funcţie de locul de unde se face achiziţia

Atunci când clienţii care percep valori diferite cumpără din locuri diferite, ei pot fi segmentaţi în funcţie de locul de unde fac achiziţia. Aceasta este o metodă folosită destul de frecvent pentru o gamă largă de produse. Stomatologii, opticienii şi alţi specialişti au uneori mai multe cabinete, situate în diferite părţi ale oraşului, fiecare având o altă schemă de preţuri ce reflectă diferenţele legate de sensibilitatea la preţ a clienţilor lor. Multe dintre lanţurile ce comercializează produse alimentare îşi clasifică magazinele în funcţie de intensitatea competiţiei şi practică adaosuri comerciale mai mici în acele oraşe în care concurenţa este foarte intensă. Staţiunile de schi de lângă Denver folosesc locul de cumpărare ca şi criteriu de segmentare a vânzărilor de bilete pentru teleschi. Biletele cumpărate de pe marginea pârtiei au preţul cel mai mare şi sunt achiziţionate de schiorii cei mai înstăriţi, care sunt cazaţi în hotelurile sau clădirile de apartamente situate de-a lungul pârtiei. Biletele sunt mai ieftine (cu aproximativ 10%) la hotelurile din localitatea vecină, Dillon, acolo unde schiorii mai puţin înstăriţi sunt cazaţi în localuri mai ieftine situate la o oarecare distanţă de pârtie. În Denver, biletele pot fi achiziţionate cu discounturi mai mari de la magazinele de produse alimentare şi de la staţiile de benzină cu autoservire (locuri unde preţurile sunt cu, aproximativ, 20% mai mici). Aceste discounturi îi atrag pe localnici, ei cunoscând bine piaţa – inclusiv locurile turistice mai puţin popularizate – şi fiind, în general, mai sensibil la variaţiile de preţ.

Segmentarea în funcţie de locul de cumpărare este practicată destul de frecvent în marketingul internaţional. Este binecunoscut faptul că Deutsche Grammophon şi-a vândut CD-urile cu muzică cu până la 50% mai scump pe piaţa europeană decât pe piaţa americană, extrem de competitivă. După ce dolarul s-a depreciat în raport

Scanned with OKEN Scanner

cu alte monede importante, multe companii americane de electronice și echipamente au menținut un nivel mai ridicat la prețurile practicate în Europa și Asia decât la cele practicate în America. Așa cum de altfel este și firesc, producătorii industriali trebuie să perceapă un preț mai mic de la chinezul aflat mereu în căutare de chilipiruri decât de la șeicul plin de bani din Orientul Mijlociu. O asemenea segmentare a prețurilor pe criterii geografice se dovedește eficientă atunci când costurile mari de transport sau nevoia de servicii post-vânzare garantează faptul că clienții rezidenți în țările unde prețurile sunt mici nu vor comanda mărfuri care să fie revândute în țările unde prețurile sunt mai mari.

O tactică inteligentă de segmentare a prețurilor frecvent întâlnită în cazul produselor industriale voluminoase, precum oțelul și cărbunele, este *amortizarea cheltuielilor de transport*. Aceasta reprezintă acordul vânzătorului de a suporta o parte din cheltuielile de transport pe care le presupune produsul, suma depinzând de locul unde se află sediul clientului. Scopul este acela de a segmenta cumpărătorii în funcție de nivelul de atractivitate al alternativelor. O uzină siderurgică din Pittsburgh, de pildă, ar putea decide să perceapă de la cumpărători taxa pentru transportul din Pittsburgh sau din Chicago, orașul de reședință al principalului concurent.

Vânzătorul din Pittsburgh primește exclusiv prețul plătit de cumpărător, mai puțin partea amortizată a oricăror costuri excedentare de transport dinspre Pittsburgh. Acest lucru îi dă furnizorului din Pittsburgh posibilitatea să reducă prețul plătit de clienții aflați mai aproape de concurent, fără să fie nevoit să reducă prețul plătit de clienții pentru care concurentul din Chicago nu reprezintă nici un avantaj din punct de vedere al amplasamentului. Probabil că și concurentul din Chicago aplică, la rândul lui, aceeași tactică pentru a deveni mai competitiv pentru clienții din apropierea Pittsburgh-ului.

Barierele comerciale dintre țări făceau ca segmentarea în funcție de amplasament să fie o metodă viabilă chiar și în cazul produselor ieftin de transportat. Pe măsură ce barierele comerciale au căzut în întreaga lume și mai ales în cadrul Uniunii Europene, această metodă a devenit din ce în ce mai puțin eficientă. De pildă, pe teritoriul Europei, automobilele erau vândute la prețuri care variau foarte mult de la o țară la alta. Mașinile germane de lux vândute în Marea Britanie erau adesea cu 20% mai scumpe decât aceleași mașini vândute în Belgia. Astăzi, brokerii din Marea Britanie urmăresc prețurile practicate la automobile pe întreg continentul; ulterior, oamenii pot lua avionul către destinația recomandată, după care se pot întoarce acasă conducând mașina proprie – sau îi pot solicita brokerului să le-o aducă înapoi. Din fericire, de regulă există alternative la segmentarea în funcție de amplasament, alternative la fel de eficiente, dar mai dificil de pus la punct.

Segmentarea în funcție de momentul achiziției

În cazul în care clienții de pe segmente diferite ale pieței fac achiziții la momente diferite, prețul care li se percepe poate fi segmentat în funcție de momentul achiziției.

Scanned with OKEN Scanner

Teatrele îşi segmentează piaţa oferind matinee târzii la preţuri reduse considerabil, atrăgându-i astfel pe pensionarii, studenţii şi şomerii sensibili la preţ, aceste categorii putând să vină la spectacol la orele respective fără nici un fel de probleme. Publicul mai puţin sensibil la preţ, alcătuit cu precădere din spectatori ce preferă orele serii, poate cu la fel de mare uşurinţă să-şi programeze întâlnirile sau să-şi aranjeze programul în aşa fel încât să profite de preţurile mai mici ale spectacolelor din miezul zilei. În aceeaşi măsură, restaurantele percep de regulă, un preţ mai mare de la clienţii de seară, chiar dacă cea mai mare parte a clienţilor frecventează localul la orele prânzului. Piaţa oferă mai multe alternative ieftine pentru masa de prânz decât pentru masa de seară. Un Big Mac sau gustarea din sacoşă, opţiuni acceptabile pentru masa de prânz, sunt considerate, în general, nişte alternative nesatisfăcătoare pentru o cină oficială, inclusă în programul de divertisment al unei seri.

Stabilirea prioritară a preţurilor este un exemplu de segmentare în funcţie de momentul achiziţiei. Produsele noi dintr-un magazin sunt comercializate la preţ întreg, uneori – în cazul unei cereri excedentare – fiind chiar perceput un adaos peste preţul de bază. În timp, pe măsură ce atractivitatea produsului scade în contextul apariţiei pe piaţă a altor alternative competitive mai noi şi mai performante, cumpărătorii atribuie produsului iniţial o valoare din ce în ce mai mică, până când, în final, nu mai sunt dispuşi să plătească decât o mică parte din preţul perceput într-o primă fază pentru modelele rămase pe stoc. Aceasta este o metodă întâlnită frecvent în domeniul comercializării cu amănuntul a confecţiilor şi automobilelor, acolo unde clienţii cu venituri mari şi cu un nivel scăzut de sensibilitate faţă de variaţiile de preţ plătesc preţuri premium în schimbul celor mai recente linii şi modele, ei putând alege dintr-o gamă completă de mărimi şi culori. În timp, pe măsură ce linia de produse se demodează, iar gradul de disponibilitate al diferitelor mărimi şi culori scade, preţurile sunt reduse în serii succesive de promoţii pentru a-i atrage pe cumpărătorii mai sensibili la preţ care sunt dispuşi să aştepte ocazia de a cumpăra produse de înaltă calitate, dar mai puţin moderne şi care îşi asumă riscul de a nu găsi mărimea sau culoarea preferată.

Stabilirea prioritară a preţurilor se aplică şi în cazul achiziţiilor la nivel de firme. O strategie preferată a celor de la Intel presupune lansarea pe piaţă, la un preţ premium, a unui semiconductor bazat pe o tehnică avansată şi, ulterior, reducerea preţurilor la liniile de semiconductoare existente pe piaţă înainte de lansare.

Fabricanţii de calculatoare, producătorii de echipamente high-tech, care fabrică şi comercializează cele mai moderne şi mai rapide computere către firmele inovatoare – clienţi cu un nivel scăzut de sensibilitate la preţ – plătesc respectivul preţ premium în schimbul unui cip fabricat la cele mai înalte standarde tehnologice. Ulterior, cumpărătorilor care manifestă un grad mai ridicat de sensibilitate la preţ şi care sunt dispuşi să accepte un nivel de tehnologie mai depăşit li se oferă modele mai vechi

Scanned with OKEN Scanner

de computere, echipate cu semiconductori Intel ceva mai vechi de-acum, la prețuri puțin mai scăzute.

În mod similar, cele mai multe posturi de televiziune și de radio percep prețuri în schimbul așa-zisului lor stoc – extrem de „perisabil" – de timp de emisie destinat reclamelor, oferind, în schimb, discounturi pentru reclamele cu un caracter provizoriu. Cumpărătorii de spațiu publicitar sensibili la preț plătesc prețuri mici în schimbul unui grad sporit de provizorat. În momentul în care apar alți clienți, mai puțini sensibili la preț, solicitând un spațiu de publicitate extrem de avantajos, din prime time, spațiu care a fost deja vândut unui client ce plătește un preț provizoriu mai redus, este posibil ca reclama clientului inițial să fie înlocuită.

Reducerile periodice prin care se oferă aceeași marfă la prețuri mai scăzute pot, de asemenea, să segmenteze piețele. Această tactică este eficientă la nivelul prețurilor ce presupun o combinație de clienți, relativ nefamiliarizați cu piața, și clienți ceva mai stabili, care știu când sunt perioadele de reducere și-și planifică achizițiile în consecință. Fabricanții de mobilă recurg la această tactică a reducerilor în lunile februarie și august ale fiecărui an, luni în care, de regulă, oamenii nu se gândesc să cumpere mobilă. Totuși, persoanele care cumpără frecvent obiecte de mobilier și care sunt mai sensibile la variațiile de preț din cauza prețului de referință și a cheltuielilor totale știu să-și planifice achizițiile în așa fel încât să coincidă cu programul reducerilor.

Segmentarea în funcție de momentul achiziției este, de asemenea, utilă atunci când cererea depinde în mod decisiv de momentul achiziției, însă produsul sau serviciul respectiv nu poate fi păstrat pe stoc. Companiile aeriene, de pildă, se confruntă cu o cerere mai mare de locuri în zilele de luni, joi și vineri față de celelalte zile ale săptămânii. Cursele de dimineață devreme și de după-amiază târziu sunt, de asemenea, mai solicitate decât cele de la miezul zilei și de seară. Cu toate acestea, o linie aeriană nu are cum să păstreze pe stoc locurile care rămân neocupate marțea, pentru a satisface cererea cu care se confruntă vinerea. Locurile neocupate în zborurile de marți sunt pierdute, în timp ce posibilitatea de a-i satisface pe clienții de vineri după-amiază este limitată de plafonul maxim de locuri disponibil pentru acel moment. Aceeași problemă generală afectează hotelurile și restaurantele, furnizorii de energie, companiile de telefonie interurbană sau internațională, teatrele, furnizorii de computere în sistem time-sharing, saloanele de înfrumusețare, podurile cu taxă de trecere și locurile de parcare. Nereușind să transfere rezervele de produse de la un moment la altul, singura opțiune este aceea de a gestiona cererea. O modalitate de a face acest lucru este cu ajutorul stabilirii prețurilor, în perioadele în care există o cerere maximă, despre implementarea căruia vom discuta în capitolul 8, atunci când vom explica, printre altele, și cum se justifică în domeniul stabilirii prețurilor costurile de funcționare la capacitate maximă.[5]

Scanned with OKEN Scanner

Stabilirea preţurilor pentru călătoriile dintre Anglia şi Franţa prin Eurotunel reprezintă o situaţie interesantă de aplicare a stabilirii segmentate a preţurilor pentru un produs cu capacitate fixă. Tunelul construit de-a lungul Canalului Mânecii permite transportul unui automobil şi al ocupanţilor acestuia în schimbul unui preţ unic între Folkstone (Anglia) şi Calais (Franţa) – vezi figura 4-3. Preţurile care îţi permit să călătoreşti la orice oră din zi sunt de două ori mai mari (39 de lire pe călătorie dus-întors, în decursul aceleiaşi zile) faţă de preţurile practicate seara, după orele de vârf şi pe perioada nopţii (19 lire pe călătorie dus-întors, în decursul aceleiaşi zile). Aceste preţuri reflectă costul de oportunitate pentru capacitatea limitată.

Mai interesant este faptul că preţurile cresc în raport cu timpul scurs între călătoria dus şi călătoria întors – de la 39 de lire în cazul întoarcerii în aceeaşi zi la 89 de lire în cazul întoarcerii după 2 până la 5 zile şi ajungând până la 124 de lire, în cazul întoarcerii după cinci sau mai multe zile de la plecare. În mod evident, aceste diferenţe nu au nici o legătură cu costurile; prin urmare, ce anume stă la baza lor?[6] Răspunsul este că valoarea pe care o implică faptul că poţi lua maşina cu tine în excursie – faţă de cazul în care eşti nevoit să închiriezi una după călătoria cu avionul sau cu trenul – creşte direct proporţional cu durata şederii.

Segmentarea în funcţie de cantitatea achiziţionată

Atunci când clienţii din diverse segmente cumpără cantităţi diferite de produse, ei pot fi segmentaţi uneori în funcţie de discounturile obţinute pe baza cantităţii cumpărate. Există patru tipuri de metode de discount pe baza cantităţii: discounturi în funcţie de volum, discounturi pe bază de comandă, discounturi treptate şi preţuri în două etape. Toate sunt metode obişnuite când avem de-a face cu diferenţe în ceea ce priveşte sensibilitatea la preţ, costurile şi concurenţa.[7] Clienţii care fac achiziţii în volum mare sunt, de regulă, mai sensibili la variaţiile de preţ. Ei au o motivaţie financiară mai importantă pentru a afla totul despre alternativele existente şi pentru a negocia cea mai bună tranzacţie posibilă. Mai mult chiar, avantajele pe care le presupune vânzarea către aceşti clienţi duc, de regulă, la creşterea concurenţei pe acest sector. Cei care cumpără în volum mare sunt adesea mai ieftin de deservit. În general, costurile pe care le presupun vânzarea către un client şi deservirea lui nu cresc proporţional cu volumul achiziţiilor. În asemenea cazuri, discountul aplicat pe baza volumului este o tactică utilă pentru stabilirea segmentată a preţurilor.

Discounturile aplicate în funcţie de volumul achiziţiei sunt cele mai des întâlnite în cazul vânzării de produse către firme. Fabricile de oţel le garantează producătorilor auto preţuri considerabil mai mici decât cele pe care le oferă altor consumatori industriali. Şi fac acest lucru pentru că producătorii auto au nevoie de volume atât de mari, încât ar putea cu uşurinţă să pună în funcţiune nişte laminoare proprii sau să-şi trimită negociatori în întreaga lume pentru a obţine preţuri mai bune. Bonificaţiile pentru volum sunt acordate pe baza achiziţiilor totale pe care le face un client

Scanned with OKEN Scanner

Stabilirea preţurilor pentru călătoriile dintre Anglia şi Franţa prin Eurotunel reprezintă o situaţie interesantă de aplicare a stabilirii segmentate a preţurilor pentru un produs cu capacitate fixă. Tunelul construit de-a lungul Canalului Mânecii permite transportul unui automobil şi al ocupanţilor acestuia în schimbul unui preţ unic între Folkstone (Anglia) şi Calais (Franţa) – vezi figura 4-3. Preţurile care îţi permit să călătoreşti la orice oră din zi sunt de două ori mai mari (39 de lire pe călătorie dus-întors, în decursul aceleiaşi zile) faţă de preţurile practicate seara, după orele de vârf şi pe perioada nopţii (19 lire pe călătorie dus-întors, în decursul aceleiaşi zile). Aceste preţuri reflectă costul de oportunitate pentru capacitatea limitată.

Mai interesant este faptul că preţurile cresc în raport cu timpul scurs între călătoria dus şi călătoria întors – de la 39 de lire în cazul întoarcerii în aceeaşi zi la 89 de lire în cazul întoarcerii după 2 până la 5 zile şi ajungând până la 124 de lire, în cazul întoarcerii după cinci sau mai multe zile de la plecare. În mod evident, aceste diferenţe nu au nici o legătură cu costurile; prin urmare, ce anume stă la baza lor?[6] Răspunsul este că valoarea pe care o implică faptul că poţi lua maşina cu tine în excursie – faţă de cazul în care eşti nevoit să închiriezi una după călătoria cu avionul sau cu trenul – creşte direct proporţional cu durata şederii.

Segmentarea în funcţie de cantitatea achiziţionată

Atunci când clienţii din diverse segmente cumpără cantităţi diferite de produse, ei pot fi segmentaţi uneori în funcţie de discounturile obţinute pe baza cantităţii cumpărate. Există patru tipuri de metode de discount pe baza cantităţii: discounturi în funcţie de volum, discounturi pe bază de comandă, discounturi treptate şi preţuri în două etape. Toate sunt metode obişnuite când avem de-a face cu diferenţe în ceea ce priveşte sensibilitatea la preţ, costurile şi concurenţa.[7] Clienţii care fac achiziţii în volum mare sunt, de regulă, mai sensibili la variaţiile de preţ. Ei au o motivaţie financiară mai importantă pentru a afla totul despre alternativele existente şi pentru a negocia cea mai bună tranzacţie posibilă. Mai mult chiar, avantajele pe care le presupune vânzarea către aceşti clienţi duc, de regulă, la creşterea concurenţei pe acest sector. Cei care cumpără în volum mare sunt adesea mai ieftin de deservit. În general, costurile pe care le presupun vânzarea către un client şi deservirea lui nu cresc proporţional cu volumul achiziţiilor. În asemenea cazuri, discountul aplicat pe baza volumului este o tactică utilă pentru stabilirea segmentată a preţurilor.

Discounturile aplicate în funcţie de volumul achiziţiei sunt cele mai des întâlnite în cazul vânzării de produse către firme. Fabricile de oţel le garantează producătorilor auto preţuri considerabil mai mici decât cele pe care le oferă altor consumatori industriali. Şi fac acest lucru pentru că producătorii auto au nevoie de volume atât de mari, încât ar putea cu uşurinţă să pună în funcţiune nişte laminoare proprii sau să-şi trimită negociatori în întreaga lume pentru a obţine preţuri mai bune. Bonificaţiile pentru volum sunt acordate pe baza achiziţiilor totale pe care le face un client

Scanned with OKEN Scanner

FIGURA 4-3. Structura prețurilor pentru traversarea Eurotunelului

Aceste oferte pot fi retrase în orice moment

TAXE CURENTE

Călătorie dus-întors pe parcursul aceleiași zile

La anumite date se aplică un supliment de 6 £.

Numele biletului	Valabilitatea călătoriei (zi/oră)	Rezervare în avans	Modificare	Posibilitate de rambursare	Prețuri pentru mașini (începând de la)[2]	Prețuri pentru biciclete (începând de la)[2]
După-amiază	Plecarea de luni până duminică, după 12.00. Întoarcere înainte de miezul nopții în aceeași zi.	O zi	Da 10 £ taxă[4]	Nu	34 £	34 £
După-amiază târziu	Plecarea de luni până sâmbătă, după 15.00. Întoarcere înainte de ora 01.00 a doua zi	O zi	Da 10 £ taxă[4]	Nu	29 £	29 £
Seară	Plecarea de luni până sâmbătă după ora 18.00. Întoarcerea înainte de ora 02.00 a doua zi.	O zi	Da 10 £ taxă[4]	Nu	19 £	19 £
Flexibil	Oricând	O zi	Da	Da	39 £	39 £
Standard	Oricând	Nu[3]	Da	Da	97 £	97 £

Întoarcerea peste noapte

La anumite date se aplică un supliment de 6 £.

Numele biletului	Valabilitatea călătoriei (zi/oră)	Rezervare în avans	Modificare	Posibilitate de rambursare	Prețuri pentru mașini (începând de la)[2]	Prețuri pentru biciclete (începând de la)[2]
Zi lucrătoare	Plecare de luni până joi după ora 12.00. Întoarcerea între orele 6.00 și 15.00 a doua zi.	O zi	Da 10 £ taxă[4]	Nu	39 £	39 £
Zi de week-end	Plecare de vineri până duminică după ora 12.00. Întoarcere între 06.00 și 15.00 a doua zi.	O zi	Da 10 £ taxă[4]	Nu	39 £	39 £

Întoarcere după o scurtă ședere (între două și cinci zile calendaristice)

Numele biletului	Valabilitatea călătoriei (zi/oră)	Rezervare în avans	Modificare	Posibilitate de rambursare	Prețuri pentru mașini (începând de la)[2]	Prețuri pentru biciclete (începând de la)[2]
Economic	Oricând	7 zile	Da 30 £ taxă[4]	Da 40 £ taxă	153 £	73,50 £
Zi de week-end	Trebuie să includă o noapte de sâmbătă	O zi	Da 30 £ taxă[4]	Da 40 £ taxă	163 £	78, 50 £
Flexibil	Oricând	3 zile	Da	Da	173 £	83,50 £
Standard	Oricând	Nu[3]	Da	Da	183 £	89,00 £

Întoarcerea după o ședere mai îndelungată (mai mult de 5 zile)

Numele biletului	Valabilitatea călătoriei (zi/oră)	Rezervare în avans	Modificare	Posibilitate de rambursare	Prețuri pentru mașini (începând de la)[2]	Prețuri pentru biciclete (începând de la)[2]
Economic	Luni-Joi	14 zile	Da 30 £ taxă[4]	Da 60 £ taxă	223 £	108 £
Flexibil	Oricând	3 zile	Da	Da	243 £	118 £
Standard	Oricând	Nu[3]	Da	Da	253 £	124 £

Scanned with OKEN Scanner

în decurs de o lună sau de un an mai degrabă decât pe baza cantităţii cumpărate într-o anumită ocazie. În cazul unor companii, discountul este calculat în funcţie de volumul total al achiziţiilor, indiferent de produs; în cazul altora, este calculat pe produs sau pe clasă de produse. Spre exemplu, Compania Xerox oferă discounturi de volum pe baza achiziţiilor totale ale unui client – indiferent că este vorba de copiatoare, maşini de scris sau imprimante. Multe companii oferă discounturi pentru achiziţii multiple ale unui singur model dar, în plus, mai acordă bonificaţii şi pe baza cheltuielilor totale realizate de un client pentru oricare dintre produsele companiei.

Deşi mai rar, se întâmplă totuşi ca şi la unele produse de larg consum să fie aplicate discounturi pe bază de volum. În cazul celor mai multe produse alimentare, medicale sau de curăţare, preţul pe kilogram este, de obicei, mai mic; în mod similar, băuturile la doză costă mai puţin când sunt ambalate câte douăsprezece decât atunci când sunt ambalate câte şase. Aceste diferenţe reflectă atât economiile de costuri pe care le realizează furnizorii, cât şi o sensibilitate mai pronunţată a familiilor cu mulţi membri la variaţiile de preţ ale acestor produse. Magazinele alimentare de tip depozit, precum Wal-Mart, CostCo, Sam's şi BJ's le impun adesea consumatorilor să cumpere cantităţi mari pentru a întruni condiţiile necesare obţinerii unor discounturi.

Adesea, preţurile comercianţilor variază în funcţie de mărimea comenzii, şi nu neapărat în raport cu volumul total al achiziţiilor făcute de clienţi. *Discounturile pe bază de comandă* reprezintă metoda cea mai comună de bonificaţie pentru cantitate. Aproape toate produsele de birotică se vând cu discounturi pe comandă. Hârtia pentru copiator, de pildă, poate fi cumpărată la preţul de aproximativ 20 de dolari pentru cutia de 10 topuri. Cumpărate individual însă, topurile costă cu câţiva dolari mai mult. Motivul este că unele dintre costurile procesării unei comenzi nu au nici o legătură cu mărimea comenzii. În consecinţă, costul unitar al procesării şi al transportului scade în raport cu volumul comandat. Din acest motiv, comercianţii preferă în general să primească mai degrabă comenzi mari şi rare decât comenzi mici şi frecvente. Pentru a-i încuraja pe clienţi în acest sens, comercianţii oferă discounturi în funcţie de volumul comenzii.

Discounturile pe comandă pot fi oferite în plus faţă de discounturile pe volum aplicate pe baza achiziţiilor totale făcute în decurs de un an, şi asta pentru că discounturile pe volum şi cele pe comandă servesc unor scopuri diferite. Bonificaţiile pe volum sunt acordate pentru a păstra relaţia cu clienţii mari. Bonificaţiile pe comandă sunt oferite pentru a-i încuraja pe clienţi să pluseze comenzi mari.

Discounturile treptate diferă de reducerile pe bază de volum sau comandă prin aceea că nu se aplică la cantitatea totală cumpărată, ci doar la acele achiziţii care depăşesc o anumită cantitate specificată anterior. Motivul este de a-l încuraja pe fiecare client în parte să cumpere o cantitate mai mare dintr-un anumit produs, fără a fi nevoie să se reducă preţul în cazul cantităţilor mai mici, pentru care cumpărătorii

Scanned with OKEN Scanner

respectivi ar plăti un preţ mai mare. Astfel, spre deosebire de alte metode de segmentare, discounturile treptate pot ajuta nu doar la segmentarea diferiţilor clienţi, ci şi la segmentarea diferitelor achiziţii făcute de unul şi acelaşi client. Un asemenea tip de stabilire a preţurilor este obişnuit în cazul serviciilor publice de la care clienţii cumpără apă şi electricitate pentru multiple utilizări şi cărora le atribuie o valoare diferită în funcţie de fiecare utilizare în parte.

Să ne gândim, de pildă, la dilema cu care se confruntă furnizorii locali de electricitate în momentul în care stabilesc preţurile produselor lor. Majoritatea oamenilor atribuie o valoare considerabilă faptului că pot beneficia de electricitate pentru folosinţă generală – ca, de exemplu, pentru iluminat şi pentru întrebuinţarea aparatelor electrocasnice. Alternativele (lămpile cu gaz, lămpile cu petrol sau aparatele de uz casnic acţionate manual) sunt foarte agreabile. Cu toate acestea, pentru încălzire, cei mai mulţi folosesc combustibilii alternativi (benzină, petrol, cărbune sau kerosen), datorită costurilor mai scăzute. Serviciile publice ar dori să vândă mai multă electricitate pentru încălzire şi ar putea face acest lucru la un preţ mai mare decât costul generării energiei electrice necesare. Totuşi, nu se doreşte reducerea generalizată a preţului la electricitate, dat fiind că o asemenea măsură ar atrage după sine reduceri inutile la energia destinată unor utilizări cărora li se atribuie o valoare mare.

O posibilă soluţie la această problemă este o schemă de preţ în trepte. Să presupunem că furnizorul de electricitate ar putea percepe de la consumatorul mediu o taxă de 0,06 dolari pe kilowatt/oră (kwh) pentru uzul general al energiei electrice dar că este nevoit să reducă preţul la 0,04 dolari/kwh, pentru ca energia electrică furnizată să devină o alternativă competitivă pentru încălzire. Dacă furnizorul ar percepe preţul mai mic pentru a încuraja folosirea energiei electrice pentru încălzire, el ar pierde o treime din venitul pe care l-ar putea obţine furnizând energie electrică pentru alte îmbunătăţiri. Înlocuind preţul unic cu o structură de preţ în bloc – 0,06 dolari pe kwh pentru primii 100 de kwh consumaţi şi 0,04 dolari pe kwh pentru consumul ulterior – compania ar putea încuraja consumatorii să instaleze sisteme de încălzire electrică, fără a pierde veniturile mai mari pe care le pot obţine în schimbul energiei furnizate pentru alte scopuri. Pentru a încuraja publicul să folosească electricitate în şi mai multe ocazii, furnizorul adaugă adesea o nouă treaptă de reduceri, pentru orice cantitate ce depăşeşte consumul general şi consumul pentru încălzire. Figura 4-4 prezintă o structură de preţ în trepte pentru un furnizor de energie electrică.

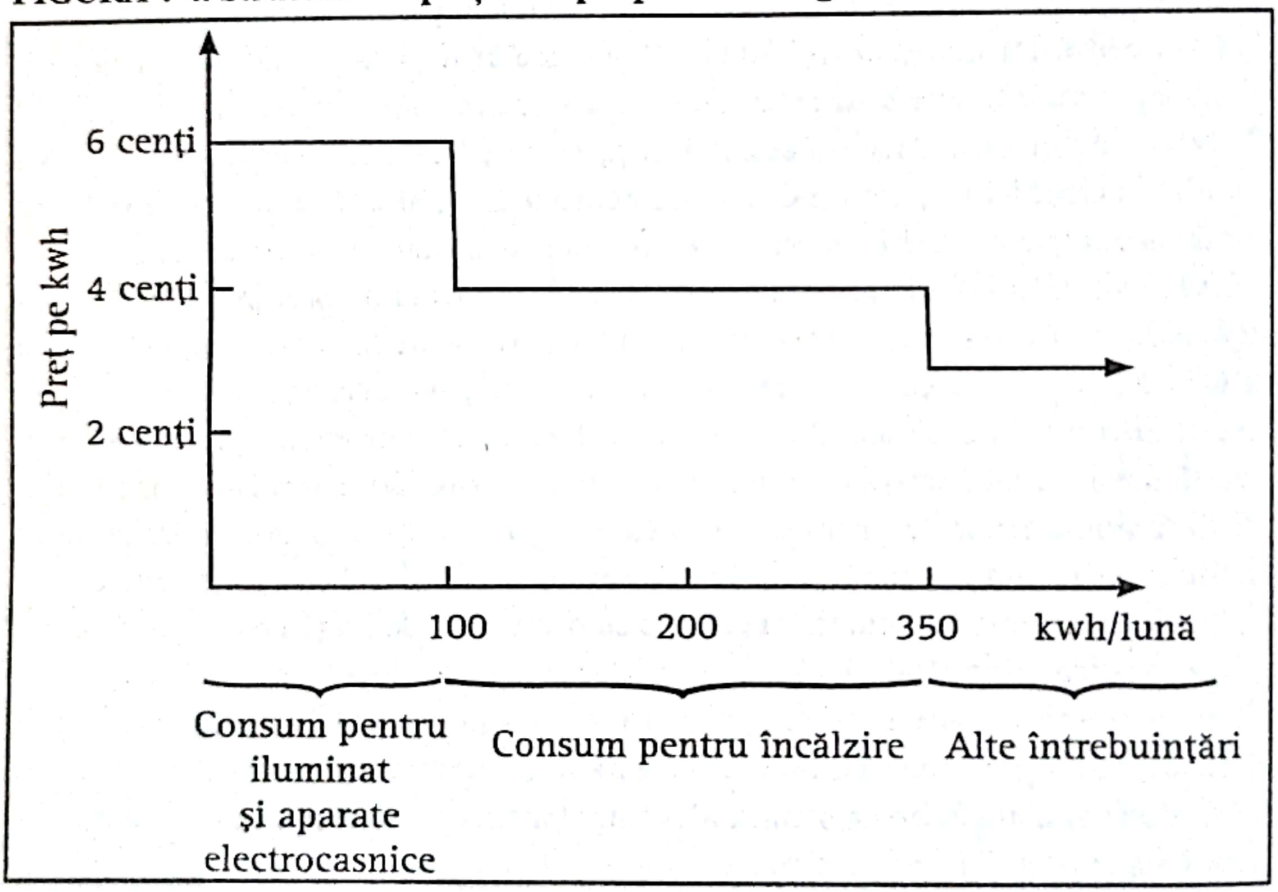
Un alt gen de discount pentru volum este *stabilirea preţurilor în două etape*. Preţurile în două etape implică două taxe diferite pentru acelaşi produs. Spre exemplu, parcurile de distracţie au uneori o taxă de intrare la care se adaugă câte o taxă pe bilet pentru fiecare cursă; companiile de închiriere auto percep un preţ pe zi plus o taxă pe kilometri parcurşi; iar sălile de sport au o taxă anuală de abonament la care se adaugă taxe suplimentare pentru timpul petrecut pe terenul de tenis. În fiecare din aceste

Scanned with OKEN Scanner

cazuri, clienţii fideli plătesc mai puţin pentru acelaşi produs decât clienţii ocazionali, dat fiind că taxa fixă (de abonament) cuprinde mai multe unităţi. Uneori, logica ce stă la baza stabilirii preţurilor în două etape este evidentă: există două beneficii distincte. Cluburile de noapte, de exemplu, le oferă vizitatorilor atât distracţie, cât şi băuturi. Divertismentul ar putea fi inclus în preţul băuturii dar, în acest caz, cei care beau mai mult ar plăti o sumă mult prea mare în raport cu clienţii care beau puţin.

Prin urmare, consumatorii din prima categorie ar putea să se îndrepte către alt local, iar venitul care ar putea fi obţinut de clienţii din a doua categorie în schimbul beneficiului divertisment ar fi pierdut. Pentru a depăşi această problemă, cluburile de noapte percep şi o taxă pentru beneficiul divertisment şi o taxă pentru băutura oferită.[8]

FIGURA 4-4. Structura de preţ în trepte pentru energia electrică



Cu toate acestea, existenţa a două beneficii nu este motivul care stă la baza celor mai multor situaţii de aplicare a stabilirii preţurilor în două etape. Persoanele care închiriază maşini, de exemplu, nu obţin nici o valoare din simplul fapt că au făcut rost de o maşină; ei vor să ajungă undeva cu maşina respectivă. În cazul de faţă, logica ce justifică stabilirea preţurilor în două etape constă, pur şi simplu, în faptul că există deosebiri semnificative în ceea ce priveşte costurile de deservire a diferitelor tipuri de beneficiari. De vreme ce maşinile se uzează pe măsură ce sunt folosite, costă mai mult să închiriezi o maşină unei persoane care străbate mai mulţi kilometri

Scanned with OKEN Scanner

cu ea. Uneori, companiile de închirieri auto percep o anumită taxă pe zi, în funcţie de numărul mediu al kilometrilor parcurşi. Dar, aşa cum vom discuta în capitolul 8, această metodă a stabilirii costurilor medii pentru diferite tipuri de clienţi presupune un oarecare risc, deoarece concurenţa reduce preţurile pentru majoritatea clienţilor de pe segmentul low-cost. Atunci când costurile sunt împărţite în două, segmentarea pe baza stabilirii preţurilor în două etape îi permite unei companii să rămână competitivă în ceea ce priveşte deservirea clienţilor de pe sectorul low-cost, deservindu-i, în acelaşi timp, în mod profitabil şi pe clienţii de pe sectorul high-cost. Percepând o taxă pentru parcurgerea a peste 150 de kilometri pe zi, compania de închirieri poate evita să atragă clienţi prea sofisticaţi dacă nu reuşeşte să-şi acopere costurile.

Atâta vreme cât profitul creşte în mod evident în urma aplicării atât a discounturilor treptate, cât şi a metodei stabilirii preţurilor în două etape pentru a segmenta achiziţiile fiecărui client în parte, de ce continuă majoritatea companiilor să perceapă un preţ unic de la fiecare client? Răspunsul este că segmentarea diferitelor achiziţii făcute de acelaşi client este posibilă, dar în anumite situaţii. Ea este profitabilă doar atunci când sunt întrunite toate condiţiile enumerate mai jos.

1. **Volumul achiziţiilor făcute de un singur client depinde în mod semnificativ de preţ.** În cazul multor produse, cererea unui anumit client este o propunere de tipul totul sau nimic.
   Gândiţi-vă la unele produse de uz curent (hârtie igienică, săpun, sare, frigidere, cereale pentru micul dejun, umbrele) şi întrebaţi-vă dacă volumul cumpărat este realmente influenţat chiar şi de variaţiile mari de preţ. Fiecare client cumpără produsul sau nu, însă preţul nu are prea mare efect asupra cantităţii pe care o cumpără. În această situaţie, discounturile treptate şi stabilirea preţurilor în două etape ar fi inutile.
2. **Produsul nu poate fi revândut cu uşurinţă sau depozitat pentru a fi utilizat ulterior.** Dacă revânzarea este uşoară, un cumpărător ar putea să achiziţioneze cantităţi mari de produs la un preţ scăzut (suportând o singură dată preţurile mari pe care le implică paşii iniţiali sau taxa fixă în cazul unui preţ în două etape) şi să revândă altor persoane, care doresc exclusiv cantităţi mici şi, altminteri, ar fi nevoite să plătească un preţ sau o taxă fixă mai mari pentru a le obţine. Dacă procesul de depozitare nu ridică probleme, clienţii ar putea obţine discounturi cumpărând cantităţi mari la o singură achiziţie, fără ca numărul ocaziilor de utilizare a produsului să sporească semnificativ.
3. **Cererile cumpărătorilor sunt similare sau este posibilă segmentarea cumpărătorilor în grupuri cu solicitări similare.** Cu cât opţiunile cumpărătorilor în privinţa cantităţilor pe care sunt dispuşi să le cumpere la diverse preţuri sunt mai variate, cu atât mai puţin posibilă este segmentarea eficientă a achiziţiilor. Schema de preţ în trepte sau taxa fixă potrivită pentru un consumator ar fi greşită pentru un altul.

Scanned with OKEN Scanner

Segmentarea în funcţie de asocierea produselor

Asocierea produselor este o tactică frecvent utilizată în stabilirea segmentată a preţurilor, cu toate că, de cele mai multe ori, raţionamentul care stă la baza ei nu este băgat de seamă. Magazinele de desfacere cu amănuntul oferă parcare gratuită în schimbul unei achiziţii din magazinele lor. Magazinele alimentare şi fast-food-urile oferă o şansă la tombolă în schimbul cumpărării produselor lor. Cotidianele care au ediţii de dimineaţă şi de seară includ spaţiu de advertising în ambele. Restaurantele combină diverse mâncăruri în cazul unei cine cu preţ fix, aceasta reprezentând, de regulă, o alternativă mai ieftină faţă de servirea *à la carte* a aceloraşi feluri de mâncare. Orchestrele simfonice combină diverse concerte în cadrul unor spectacole sezoniere la care se intră pe bază de abonament. Toate acestea constituie doar o mică parte din bunurile vândute pe bază de asociere, însă ilustrează foarte bine diversitatea contextului de aplicare a acestei practici: de la bunuri de uz curent la servicii, de la produse strict necesare la divertisment. Ce anume face din asocierea produselor şi/sau serviciilor o metodă eficientă de stabilire segmentată a preţurilor? În fiecare caz, produsele alese pentru a fi combinate implică o anumită relaţie în ceea ce priveşte valoarea lor pentru diferite segmente de cumpărători.[9]

Operatorii de televiziune prin cablu sau prin satelit le oferă abonaţilor posibilitatea de a alege dintre câteva sute de canale de televiziune, pe baza unui meniu de pachete cu produse şi servicii, furnizate la diverse preţuri. Abonaţii pot alege dintr-o serie limitată de oferte combinate, însă nu pot să aleagă un anumit canal, separat de pachetul din care face parte. Această structură îi permite furnizorului de televiziune prin cablu sau satelit să realizeze venituri şi de pe urma canalelor mai puţin populare, care ar putea fi solicitate destul de rar; astfel, clienţilor li se impune să cumpere un pachet combinat, care conţine, pe lângă posturi lipsite de popularitate, şi posturi foarte apreciate, solicitate frecvent.

Gândiţi-vă cum se aplică această relaţie în cazul includerii de spaţii de advertising în ediţiile de dimineaţă şi de seară ale unui ziar. Rubrica de advertising din ediţia de dimineaţă valorează mai mult pentru unele segmente de beneficiari (ca, de pildă, magazinele alimentare sau cele de desfacere cu amănuntul) şi mai puţin pentru altele (cum ar fi teatrele sau restaurantele); pentru ediţia de seară este valabil exact opusul. Figura 4-5 prezintă valorile ipotetice ale spaţiului de advertising pentru aceste două categorii de cumpărători. Ambele atribuie o valoare mai mare spaţiului de advertising din ediţia de dimineaţă decât spaţiului din ediţia de seară.

Totuşi, ceea ce este important în cazul unei strategii de asociere este faptul că segmentul A atribuie o valoare mai mare spaţiului publicitar din ediţia de dimineaţă decât segmentul B (1.000 dolari faţă de 700 dolari). În cazul ediţiei de seară este valabil exact opusul (400 dolari faţă de 600 dolari).

Scanned with OKEN Scanner

FIGURA 4-5. Valoarea spațiului de advertising pentru două segmente diferite de beneficiari

Beneficiar	Ediția de dimineață	Ediția de seară
Segmentul A (magazine alimentare, magazine de desfacere cu amănuntul)	1.000 $	400 $
Segmentul B (teatre, restaurante)	700	600

De ce ar dori ziarul să combine advertisingul de dimineață cu cel de seară impunându-le cumpărătorilor să le achiziționeze pe amândouă pentru a obține oricare dintre cele două categorii de reclame? Fără această combinație, ziarul ar fi nevoit să perceapă cel mult 700 de dolari pe o reclamă din ediția de dimineață și cel mult 400 de dolari pe o reclamă în ediția de seară, pentru a putea atrage ambele segmente pentru ambele ediții. Astfel, ar strânge 1100 de dolari (700+400) de la fiecare beneficiar. Dar care este valoarea pe care fiecare segment o atribuie combinației? Segmentul A îi atribuie o valoare de 1400 de dolari (1000+400) iar segmentul B – o valoare de 1300 de dolari (700+600). Astfel, ziarul le poate vinde ambelor segmente un „pachet" de spațiu de advertising pentru alte două ediții cu până la 1300 de dolari. Cu alte cuvinte, poate obține de la fiecare cumpărător cu 200 de dolari mai mult decât ar obține vânzând același spațiu separat.

De ce este vorba despre o stabilire segmentată a prețurilor? Pentru că fiecare segment plătește diferența dintre prețul separat al spațiului publicitar (1100 de dolari) și prețul combinat (1300 de dolari) pentru un alt produs. Segmentul A plătește suma suplimentară datorită valorii pe care o atribuie spațiului din ediția de dimineață; segmentul B plătește aceeași sumă datorită valorii pe care o atribuie ediției de seară.[10]

În general, produsele nu sunt comercializate exclusiv ca pachete indivizibile. Cele mai multe firme aplică tactica asocierii opționale în cadrul căreia produsele pot fi achiziționate separat, dar cumpărătorii beneficiază de opțiunea de a le cumpăra „la pachet", la prețuri mai mici decât cele ale aceloraşi produse cumpărate separat. Pachetul opțional este mai profitabil decât pachetul indivizibil, ori de câte ori se întâmplă ca unii cumpărători să atribuie o valoare foarte mare unuia dintre produsele oferite în pachet, evaluându-le, în același timp, pe celelalte la un preț mai mic decât costul furnizării lor. Pentru un asemenea client, venitul suplimentar pe care îl câștigă firma din vânzarea pachetului este mai mic decât costurile suplimentare ale realizării sale.

Companiile care oferă servicii de telefonie la domiciliu, precum Qwest sau Verizon, vând servicii de bază pentru sume foarte mici. Plătind însă cam 6 sau 7 dolari în plus pentru fiecare opțiune, consumatorii pot obține, de asemenea, opțiuni de valoare, precum apelul în așteptare, identificarea apelantului sau posibilitatea de a iniția trei apeluri diferite de la aceeași sursă în același timp. Sau, cu 10 ori 12 dolari în plus, pot cumpăra un pachet ce include trei servicii sau chiar mai multe. Stabilirea unui preț

Scanned with OKEN Scanner

separat pentru fiecare opţiune în parte sporeşte valoarea percepută a pachetului de trei opţiuni, ceea ce face ca, în final, mulţi cumpărători să renunţe la oferta de servicii de bază în favoarea pachetului de servicii, mult mai avantajos. Operatorii de cablu oferă pachete cuprinzând Internet prin cablu, telefonie prin cablu şi televiziune prin cablu, la preţuri mai mici în comparaţie cu preţul separat al fiecărui serviciu în parte.

Şi supermarketurile recurg adesea la tactica asocierii opţionale, sub forma promoţiilor speciale. De pildă, un supermarket ar putea oferi oricărei persoane care cumpără produse alimentare în valoare de 5 dolari ocazia de a achiziţiona un vas de ceramică la un preţ foarte mic. Scopul acestei asocieri opţionale este acela de a segmenta piaţa. Unii consumatori sunt clienţi fideli ai oricărui magazin care le este la îndemână. Ei sunt dispuşi să plătească foarte mult pentru a cumpăra de la un magazin anume, însă nu pun mare preţ pe vasele de ceramică. Dimpotrivă, clienţii cu venituri mai mici şi aceia care fac parte dintr-o familie numeroasă merg de la un magazin la altul, căutând cele mai bune preţuri. Ei nu sunt dispuşi să plătească prea mult pentru confortul de a-şi face cumpărăturile la un magazin anume. Şi totuşi, e posibil ca mulţi dintre aceşti clienţi să aprecieze oportunitatea de a cumpăra un frumos set de vase la un preţ bun. Astfel, condiţia necesară pentru crearea unei asocieri (o schimbare totală a estimării relative a produselor) este îndeplinită. Supermarketurile recurg la soluţia unei asocieri opţionale, deoarece unii cumpărători ar putea să nu dorească vasul de ceramică nici măcar la un preţ scăzut. A-i forţa să îl cumpere este o metodă ce ar crea resentimente inutile care, în cele din urmă, i-ar putea împinge pe aceşti clienţi către concurenţă.

În mod similar, în majoritatea cazurilor în care sunt oferite spre vânzare pachete de produse, se obişnuieşte să li se dea cumpărătorilor posibilitatea de a achiziţiona separat componentele unui pachet. Cu toate că biletele la evenimentele sportive şi culturale se găsesc cu reducere într-un pachet sezonier, aceste bilete pot fi cumpărate şi separat. Restaurantele le oferă clienţilor mese speciale (pachete constând din aperitiv, fel principal, desert şi diferite tipuri de băuturi), însă aceştia pot alege să cumpere doar o parte din produse, la preţuri individuale ceva mai mari. Din motive care ţin de segmentare, nu există niciodată o justificare pentru a nu le oferi clienţilor alternativa de a face cumpărături separat, la preţuri mai mari. Şi totuşi, la baza creării de asocieri între diferite produse există unele justificări de natură psihologică, ce ar putea motiva decizia de a crea pachete indivizibile. (Vom dezbate aceste motivaţii în capitolul 5, în cadrul secţiunii intitulate „Proiectarea câştigurilor şi a pierderilor".)

O variaţie subtilă pe tema asocierilor mixte este reprezentată de *pachetul cu valoare adăugată*. Mai degrabă decât să reducă preţurile pentru a-i satisface pe clienţii sensibili la variaţiile de preţ, cel care oferă asemenea pachete le furnizează acestor clienţi un anumit gen de valoare adiţională, pe care cumpărătorii ceva mai sofisticaţi nu şi-l doresc. Recurgând la o asemenea strategie, o companie poate atrage clienţi sensibili la preţ fără a reduce preţurile, dar şi clienţi care nu manifestă neapărat o astfel

Scanned with OKEN Scanner

de sensibilitate. Pentru doar un dolar în plus, compania aeriană Qantas din Australia le oferea călătorilor o varietate de „pachete turistice locale", ce includeau fie cazare la hoteluri clasa turist şi vizitarea anumitor obiective turistice din Australia, fie 5 zile de camping la rulote în Noua Zeelandă. Aceste opţiuni ar fi complet neatrăgătoare pentru călătorii în interes de afaceri obişnuiţi, însă, pe de altă parte, datorită lor, călătoriile cu liniile aeriene Qantas devin mai atractive pentru călătorii de plăcere, ale căror alternative ar fi un zbor charter către Australia sau o vacanţă mai ieftină într-un alt loc. Cei de la Alcoa au aplicat strategia valorii adăugate pentru a încuraja utilizarea cablului electric cu miez de aluminiu. Pentru majoritatea cumpărătorilor, greutatea mică a aluminiului îi conferă acestui material avantaje unice şi extrem de apreciate comparativ cu alte materiale concurente, iar preţurile fixate de Alcoa reflectau această valoare. Şi totuşi, la asemenea preţuri mari, aluminiul nu putea concura cu arama în producţia de cabluri electrice. Pentru a depăşi această problemă, cei de la Alcoa au început să fabrice ei înşişi cabluri electrice cu miez de aluminiu. Cu toate acestea, procedând astfel, ei nu au reuşit să acopere costul întreg al transformării aluminiului în cablu, în momentul stabilirii preţului pentru cablu. De fapt, cablul de aluminiu era vândut mai ieftin decât aluminiul pur. Combinaţia dintre aluminiul brut şi procesul de transformare a acestuia în cablu au creat o asociere eficientă, de vreme ce cumpărătorii care apreciau mai mult procesul de prelucrare puneau un preţ mai mic pe materialul brut.

O metrică bine aleasă poate, de asemenea, să-ţi permită să reduci costurile şi să atragi clienţi mai profitabili decât poate atrage concurenţa cu ajutorul sistemului metric curent. Există câteva linii directoare pentru atingerea acestui obiectiv.

1. Disociază stabilirea preţurilor pentru orice serviciu cu valoare adăugată folosit după dorinţa clienţilor şi nu într-o proporţie firească, de natura produsului sau serviciului de bază. Dacă serviciul cu valoare adăugată aflat la discreţia consumatorilor reprezintă un factor de diferenţiere, stabileşte-i un preţ. Dacă face parte din standardul domeniului, oferă un discount pentru ca lumea să renunţe la el.
2. În măsura în care acest lucru este posibil, disociază atributele de diferenţiere a produsului şi stabileşte-le un preţ separat, cu condiţia ca măcar o parte a pieţei să fie dispusă să plătească ceva în plus pentru fiecare dintre ele. Pe de altă parte, poţi vinde în mod profitabil un pachet de atribute sau servicii de diferenţiere la preţ redus, dacă valoarea lor nu este percepută ca atare de cumpărători.
3. Disociază costurile de deservire (de pildă, costurile de transport) care variază de la un client la altul, asta dacă nu cumva variaţia respectivă acordă unui competitor avantaj asupra ta. În cazul din urmă, gândeşte-te cum poţi combina costurile în aşa fel încât să le oferi un discount doar acelor clienţi pentru care concurentul tău reprezintă o opţiune mai atractivă.

Scanned with OKEN Scanner

Segmentarea cu ajutorul vânzărilor condiţionate şi al măsurătorilor

Acest tip de segmentare este adesea extrem de important în stabilirea preţurilor pentru bunurile tangibile sau intangibile. Motivul este acela că, de regulă, cu cât mai intens folosesc cumpărătorii un bun anume, cu atât îi atribuie acelui bun o valoare mai mare. Lucrătorii californieni din industria alimentară care ambalează conserve de fructe pe întreg parcursul anului pun un preţ mai mare pe instalaţiile de ambalare decât producătorii de conserve de peşte din Alaska, aceştia ambalând somon timp de numai câteva luni pe an. O franciză fast-food situată într-un amplasament cu vad comercial bun atribuie o valoare mai mare utilizării numelui şi proceselor tehnologice ale companiei-mamă decât o franciză aflată într-un loc cu vad comercial scăzut. Un cumpărător de soft care foloseşte frecvent respectivul program îi atribuie acestuia o valoare mai mare decât un alt cumpărător, care îl utilizează ocazional. În asemenea situaţii, tacticile care segmentează cumpărătorii în funcţie de intensitatea utilizării pot duce la o îmbunătăţire considerabilă atât a volumului vânzărilor, cât şi a profitabilităţii.

Înainte de adoptarea Legii Clayton Antitrust din 1914, o metodă frecventă de monitorizare a intensităţii utilizării era *vânzarea condiţionată*. În momentul cumpărării sau concesionării unui utilaj, cumpărătorul se obliga prin contract să cumpere exclusiv de la comerciantul respectiv un anumit produs, folosit împreună cu utilajul achiziţionat. Astfel, compania Heaton Peninsular îşi vindea utilajele de fabricaţie a pantofilor, asigurându-se în prealabil că toţi clienţii săi aveau să cumpere nasturi exclusiv de la Heaton Peninsular.[11] Compania A.B. Dick îşi comercializa echipamentul mimeograf, stipulând în contract că toţi clienţii urmau să cumpere hârtie, şabloane şi cerneală de la A.B. Dick Company.[12] Iar American Can îşi concesiona utilajele de ambalare a conservelor doar cu condiţia ca ele să fie folosite exclusiv pentru ambalarea conservelor American Can.[13]

În fiecare dintre aceste situaţii, bunul în sine era vândut la un preţ explicit foarte scăzut, apropiat de valoarea costurilor de fabricaţie. Totuşi, produsul suplimentar impus prin contract avea un preţ mai mare decât cel obişnuit. Astfel, costul real al bunului consta în preţul său explicit redus, plus suma bonusurilor plătite pentru produsul oferit obligatoriu prin contract. De vreme ce cumpărătorii care foloseau bunul mai frecvent cumpărau mai mult din marfa anexă, ei plăteau, în final, mai mult pentru bunul cumpărat sau concesionat.

Companiile se folosesc frecvent de designul tehnologic pentru a lega utilizarea bunului lor exclusiv de utilizarea consumabilelor firmei. De pildă, Hewlett-Packard era la un moment dat lider în dezvoltarea şi producţia imprimantelor cu jet de cerneală. Cei de la HP au recurs la o tactică strategică de stabilire a preţurilor pentru imprimantă – bunul oferit – stabilind un preţ redus pentru aceasta, în scopul de a crea

Scanned with OKEN Scanner

costuri iniţiale competitive în contextul existenţei pe piaţă a unor imprimante mai slabe din punct de vedere calitativ.

Cartuşul de schimb – produsul consumabil – avea la bază o tehnologie patentată, pentru a se potrivi exclusiv cu bunul produs de companie; numai el asigura o marjă de profit de 60% la vânzarea angro. Cheia succesului în stabilirea preţurilor al celor de la HP constă în faptul că preţurile practicate de companie le permit utilizatorilor ocazionali să aibă acces la tehnologia HP în schimbul unor costuri relativ mici – rezultând din preţul mic al imprimantei, la care se adaugă suma redusă a cheltuielilor totale cu cartuşele de schimb – şi vorbim despre o sumă într-adevăr mică, pentru că utilizatorii ocazionali înlocuiesc cartuşele destul de rar. Pe de altă parte, utilizatorii importanţi plătesc o sumă considerabil mai mare pentru cartuşele de schimb, deoarece aceşti utilizatori le înlocuiesc frecvent. Divizia imprimantelor cu jet de cerneală din cadrul companiei HP menţine o cotă de piaţă de 50%, iar profitul pe vânzările în dolari este de două ori mai mare decât cel înregistrat de companie în general.

Compania Gillette este celebră pentru strategia cu aparatul de ras clasic, la care a adăugat o particularitate inovatoare. Gillette şi-a menţinut o poziţie dominantă pe piaţa produselor destinate bărbieritului după metoda tradiţională (64% faţă de 13% – cota de piaţă a produselor Shick), în special datorită seriei continue de inovaţii ale sistemelor de bărbierit. Gillette le asigură clienţilor săi oportunitatea de a avansa permanent către tehnologii tot mai performante, brevetate, compania menţinând la un nivel foarte scăzut costul fiecărui aparat de ras nou, dar scoţând un profit frumos din vânzarea rezervelor. Modelul Gillette Mach III a fost lansat pe piaţă în iunie 1998, printr-o campanie masivă de advertising, la care s-au adăugat samplingurile, promoţiile de vânzări şi preţurile scăzute de la momentul lansării. Ulterior, Gillette a început să vândă rezervele pentru aparatul respectiv – consumabilele, mai precis – la preţuri cu 50% mai mari decât cele ale rezervelor modelului precedent. Probabil clienţii a căror barbă este rară au foarte puţin de câştigat de pe urma noii tehnologii; în acelaşi timp, ei nici nu cheltuiesc foarte mulţi bani, dat fiind că înlocuiesc lamele foarte rar. Pe de altă parte, clienţii cu bărbi aspre beneficiază din plin de pe urma inovaţiilor Gillette, pentru care plătesc o sumă considerabilă, fiind nevoiţi să înlocuiască lamele mai des. Permiţându-le celor de la Gillette să adune venituri direct proporţionale cu valoarea furnizată de noile lor tehnologii, strategia de stabilire condiţionată a preţurilor asigură, în acelaşi timp, o cotă de piaţă substanţială şi profitabilitate. Sectorul aparatelor de ras justifică o treime din vânzările corporaţiei şi două treimi din profitul total. Aparatele de ras Gillette – bunul companiei – reprezintă 5% din câştigurile de pe sectorul aparatelor de ras. Lamele – consumabilele – asigură restul de 95%.

În cadrul companiilor axate pe servicii, contractele de vânzări condiţionate sunt folosite frecvent pentru a reduce costurile testării serviciilor de către noii clienţi. Furnizorii de servicii de telefonie mobilă oferă un telefon digital în schimbul unei

Scanned with OKEN Scanner

sume modice – uneori chiar gratuit – în cazul în care cumpărătorul este de acord să semneze un contract de servicii pe termen lung, obligându-se să utilizeze reţeaua de telefonie a companiei respective timp de 12 sau 24 de luni. Furnizorii de programe de divertisment prin satelit le oferă consumatorilor casnici o antenă parabolică şi un receptor la un preţ mult mai mic decât cel real sau chiar gratuit, cu condiţia ca clientul să accepte să se aboneze la un pachet ceva mai scump de canale, pe o perioadă de cel puţin 12 sau 24 de luni. Acceptând să achiziţioneze pachete de divertisment cu marjă de profit mare în locul unor pachete cu marjă de profit mică, cumpărătorii plătesc chiar mai mult decât preţul iniţial al antenei şi al aparatului de recepţie. Aceste pachete se pot dovedi în mod special eficiente pentru cumpărătorii mai puţin informaţi, care percep riscuri destul de mari în ceea ce priveşte investiţia într-o tehnologie nouă şi puţin cunoscută şi care vor deveni ulterior cumpărători fideli, ce se vor obişnui treptat cu tehnologia şi programele firmei.

După adoptarea legii Clayton, tribunalele au refuzat să pună în executare contractele de exclusivitate, care condiţionează vânzarea unui produs unic sau patentat de achiziţia altor produse; excepţie au făcut contractele de prestări servicii, în cazul cărora serviciile reprezintă un factor esenţial pentru menţinerea performanţelor şi reputaţiei unui produs.[14]

Astfel, dacă o singură companie deţine licenţa pentru tehnologia unui anumit telefon digital, ea nu poate să le impună clienţilor să cumpere servicii de telefonie de la un anumit furnizor, pentru a putea achiziţiona un telefon. Deşi contractele de exclusivitate sunt adesea ilegale atunci când sunt folosite pentru stabilirea segmentată a preţurilor,[15] există în continuare o mulţime de oportunităţi de a folosi această tactică în lipsa unor contracte. Nici un tribunal nu s-a gândit măcar o dată să le interzică teatrelor să impună ca produsele alimentare consumate în incinta sălii de spectacole să fie cumpărate exclusiv de la concesionarul propriu, care practică adaosuri comerciale mari; la fel, nici un tribunal nu s-a gândit să le interzică producătorilor de aparate de ras să inventeze tehnologii unice de bărbierit, care condiţionează folosirea aparatelor de ras de folosirea lamelor fabricate de aceeaşi companie. Serviciile de întreţinere şi reparaţii reprezintă nişte condiţii fireşti în vânzarea de echipamente. Recent, Curtea Supremă de Justiţie din Statele Unite a confirmat în mod explicit faptul că asemenea condiţionări non-contractuale reprezintă o tactică acceptabilă de stabilire a preţurilor.[16]

Cu toate acestea, tribunalele au limitat drastic aranjamentele condiţionate exact în acele cazuri în care ele s-ar fi dovedit extrem de eficiente. Conform deciziilor oficiale, comercianţii trebuie să monitorizeze utilizarea, fără a impune restricţii concurenţei. De exemplu, celor de la Xerox li s-a interzis în cele din urmă să impună clienţilor să cumpere hârtie de la companie. În vremurile noastre, la această provocare s-a răspuns adesea prin *măsurarea* unor aspecte corelate cu valoarea, altele

Scanned with OKEN Scanner

decât un contract de vânzare-cumpărare cu clauză restrictivă. Site-urile de Internet percep taxe de advertising pe baza numărului de click-uri de acces. Articolele de ziar provenite de la agenţii specializate sunt vândute publicaţiilor locale la preţuri care depind de intensitatea utilizării. Unitatea de măsură constă, pur şi simplu, în cifrele ce reprezintă tirajul ziarului. Distribuitorii de film oferă spre închiriere filme la preţuri care variază în funcţie de numărul locurilor din sălile de cinema. Proprietarii de francize din domeniul fast-food-urilor concesionează numele şi prestigiul brandului lor, nu în schimbul unei taxe fixe, ci în schimbul unui procent din vânzări. Indiferent de gradul de intangibilitate al bunului oferit, măsurarea utilizării poate constitui o parte importantă a procesului de stabilire a preţurilor.

Segmentarea în funcţie de designul produsului

Segmentarea în funcţie de design implică anumite schimbări în oferta de discount, schimbări care o fac inacceptabilă pentru clienţii care, de altminteri, ar putea să plătească un preţ mai mare. De pildă, pe măsură ce dolarul s-a depreciat în comparaţie cu alte monede, produsele electronice vândute în dolari în Statele Unite au devenit mult mai ieftine în comparaţie cu cele vândute pe lire sterline, euro sau alte astfel de monede. Fabricanţii de electronice au folosit designul produsului ca pretext pentru a-i împiedica pe cumpărătorii din afara graniţelor SUA să cumpere pentru export. Cei de la Apple au înlocuit transformatoarele universale cu unele special adaptate la piaţa locală. Conectarea unui Apple iMac, proiectat pentru surse de 110V, la prizele de 220V din afara graniţelor SUA ar cauza defecţiuni serioase ale echipamentului. Cei de la Hewlett-Packard au dat dovadă de şi mai multă creativitate. Pentru a-i împiedica pe proprietarii de imprimante HP să cumpere cartuşe de reîncărcare de la magazinele virtuale de desfacere cu amănuntul din ţările unde se practică preţuri scăzute, compania a dotat fiecare imprimantă cu un sistem electronic de recunoaştere, care putea identifica locul de unde era achiziţionat cartuşul. Un cartuş cumpărat pe teritoriul Statelor Unite pur şi simplu nu era acceptat de o imprimantă achiziţionată în Marea Britanie, şi invers.

De regulă, factorul decisiv în segmentarea după designul produsului nu este reprezentat de diferenţele în costurile de fabricaţie; de cele mai multe ori, variaţiile costurilor de la o versiune la alta sunt minime, dacă nu chiar inexistente. Principalul factor constă în diferenţele de valoare, acestea fiind determinate de diferenţele de alternative, moduri de întrebuinţare sau venituri. Pentru a face ca această tactică să funcţioneze, companiile trebuie să ofere o versiune mai ieftină, care să fie, într-o oarecare măsură, neadecvată pentru a satisface nevoile cumpărătorilor mai sofisticaţi, dar care să corespundă, în acelaşi timp, cerinţelor clienţilor sensibili la preţ. Microsoft a creat o versiune mai ieftină a principalului său limbaj de programare, Windows, versiune adresată acelei părţi a publicului din ţările în curs de dezvoltare care foloseşte pentru prima oară un computer.

Scanned with OKEN Scanner

Ediţia Windows Starter le permite utilizatorilor să acceseze doar trei aplicaţii o dată şi restricţionează mesajele instant. Ea oferă, de asemenea, posibilităţi limitate în ceea ce priveşte procesarea de text, nu permite accesarea Internetului – excepţie făcând căsuţa de e-mail – şi are un grad de rezoluţie a imaginii incompatibil cu cele mai recente jocuri. Costurile pentru a constrânge sau a restricţiona capacităţile acestui nou produs sunt minime, fiind vorba, de regulă, de „închiderea" a diferite elemente din codul programului.

De cele mai multe ori, cheia către o profitabilitate sporită este disocierea atributelor şi serviciilor de diferenţiere costisitoare, ceea ce i-ar permite unei companii să ofere respectivele produse sau servicii doar acelor clienţi care le apreciază şi să stabilească preţuri mai mici pentru clienţii care nu sunt dispuşi să plătească pentru unele dintre atribute sau pentru nici unul dintre ele. Contralto, o firmă care comercializează echipamente soft şi servicii în scopul de a spori eficienţa forţei de vânzări, şi-a îmbunătăţit nivelul de profitabilitate datorită disocierii. Ca multe alte firme, Contralto oferea un singur produs la diferite niveluri de discount. Programul de stabilire a preţurilor bazat pe volum al firmei îi recompensa pe clienţii importanţi, care obţineau cea mai mare valoare de pe urma produsului, şi îi îndepărta pe clienţii mici. În acelaşi timp, clienţii medii şi mari erau nişte negociatori foarte agresivi, ei aşteptând reduceri frecvente şi considerabile pentru achiziţiile în volum mare, reduceri care să depăşească nivelul standard. Pentru a atrage clienţi de la concurenţă, Contralto a început să ofere multe servicii de asistenţă; din păcate, le oferea pe gratis, în ciuda costurilor mari suportate de către firmă. În consecinţă, unii clienţi apelau la aceste servicii atât de des, încât aproape întregul profit rezultat de pe urma vânzării era compromis.

Cei de la Contralto au luat hotărârea să creeze noi variante ale produsului, variante datorită cărora stabilirea preţurilor ar fi urmat să reflecte mai bine valoarea şi costurile, firma putând ulterior să-şi extindă piaţa, adresându-se şi unor clienţi mai mici şi, în acelaşi timp, să obţină un profit mai bun de la clienţii mari. Printre noile variante se număra şi un limbaj de programare cu opţiuni de bază în ceea ce priveşte durata utilizării şi cheltuielile, limbaj menit să satisfacă cererea micilor consumatori. Ei ar fi putut solicita un modul de compensare, în schimbul achitării unei taxe suplimentare. La pachetul standard destinat clienţilor de pe segmentul superior al pieţei, pachet ce includea opţiuni compensatorii de călătorie şi divertisment, Contralto a inclus un nivel „standard" de asistenţă a cumpărătorului – mai mult decât suficient pentru un utilizator „tipic" – ulterior începând să perceapă anumite taxe pentru utilizarea suplimentară. Acest lucru a furnizat o nouă sursă de venituri, ducând, în plus, la reducerea costurilor de deservire a acelor clienţi dispuşi să îşi schimbe comportamentul de utilizare şi să solicite servicii mai puţin costisitoare. În cele din urmă, Contralto a dezvoltat aşa-numitul Serviciu Optim de Eficienţă a Vânzărilor, adresat clienţilor care necesitau foarte multă asistenţă şi servicii mai personalizate.

Scanned with OKEN Scanner

Deservirea acestor clienţi era mai costisitoare, însă acum ei plăteau preţuri mai mari, ce reflectau valoarea furnizată şi costurile reale ale serviciilor. Rezultatele s-au materializat în creşterea volumului de vânzări şi a marjelor de profit.

Importanţa stabilirii segmentate a preţurilor

În domeniile în care există costuri fixe mari, o structură de preţ care să susţină stabilirea segmentată a preţurilor este adesea absolut necesară. Reţeaua americană de căi ferate, de pildă, n-ar fi putut fi construită niciodată şi nici n-ar putea fi întreţinută în prezent în lipsa unei strategii de segmentare extensivă a preţurilor. Tarifele transportului pe căile ferate sunt stabilite în funcţie de valoarea bunurilor transportate. De exemplu, cărbunele şi cerealele neprelucrate sunt transportate la preţuri mult mai mici pe vagon decât preţurile bunurilor prelucrate. Dacă regia căilor ferate ar percepe de la toţi transportatorii acelaşi tarif pe care îl percepe pentru cerealele neprocesate, nu ar obţine suficiente venituri pe fiecare transport pentru a amortiza costurile fixe. Dacă le-ar impune tuturor transportatorilor tariful perceput pentru bunurile prelucrate, regia ar pierde mulţi clienţi şi, din nou, nu ar obţine suficiente venituri.

Fără o structură de stabilire segmentată a preţurilor, multe dintre liniile de cale ferată nu şi-ar putea acoperi niciodată costurile, în timp ce altele ar fi obligate fie să crească tarifele peste plafonul maxim curent, fie să îndure aceeaşi soartă. Căile ferate supravieţuiesc pentru a-şi servi clienţii la preţuri rezonabile, doar datorită faptului că aceştia pot fi segmentaţi în mod eficient.

De asemenea, stabilirea segmentată a preţurilor stimulează inovaţiile competitive. Companiile îşi îmbunătăţesc produsele, pentru că acest lucru le permite să impună preţuri mai profitabile; să nu uităm însă că aceste îmbunătăţiri sunt apreciate diferit de cumpărători diferiţi. Atunci când numai o subcategorie din clienţii unei firme pune preţ pe o potenţială îmbunătăţire, posibilitatea de a segmenta acea subcategorie în scopul stabilirii preţurilor – pentru a amortiza costurile de dezvoltare şi pentru a scoate profit – oferă unica motivaţie pentru avansul tehnologic. În lipsa unei stabiliri segmentate a preţurilor, solicitările unice venite din partea unor segmente mici ale pieţei ar rămâne cel mai adesea nesatisfăcute.

Şi mai rău este atunci când solicitările respective sunt satisfăcute de concurenţă. În cartea sa, intitulată *The Innovator's Dilemma* („Dilema inovatorului"), Clayton Christensen citează numeroase exemple de companii care nu au reuşit să satisfacă cererea unui segment mai modest – care asigura o marjă de profit mai mică – de pe piaţa pe care o dominau. Invariabil, până la urmă se găsea cineva care să răspundă acelei nevoi, folosind-o ca punct de pornire în asaltul către segmente cu marje de profit mai mari. Spre exemplu, autorul aminteşte felul în care compania Seagate a ignorat nevoia de stocare a datelor pe piaţa mică, subperformantă, a computerelor laptop, permiţându-le unor companii nou-intrate pe piaţă să comercializeze disk drive-uri de 3,5 inci, în ciuda faptului că Seagate dezvoltase deja o tehnologie

Scanned with OKEN Scanner

similară. În cele din urmă, fabricanţii de pe segmentul inferior al pieţei (Conner şi Quantum) şi-au folosit experienţa acumulată şi volumul din ce în ce mai mare al vânzărilor pe sectorul computerelor laptop pentru a-i înlătura pe cei de la Seagate de pe poziţia dominantă de producător de computere personale de tot felul.[17]

Rezumat

Conceperea unei structuri de preţ optime, care să asigure o segmentare eficientă a pieţei tale şi care să îţi maximizeze oportunităţile de vânzări profitabile este, în mod clar, unul dintre cele mai dificile aspecte ale strategiei de stabilire a preţurilor. Dacă tipurile de tactici de segmentare discutate pot servi ca ghid pentru împărţirea pieţelor, identificarea unei baze de segmentare potrivite (cum ar fi, de pildă, o caracteristică anume a cumpărătorilor sau o anumită combinaţie de produse) impune, în cele din urmă, o viziune creativă. De vreme ce fiecare exemplu de stabilire segmentată a preţurilor este unic din punctul de vedere al metodei de implementare, nu se poate vorbi despre o formulă simplificată. Găsirea unei baze de segmentare este cheia către menţinerea unei poziţii puternice, competitive; iar, în unele cazuri, este o condiţie esenţială pentru ca o anumită ofertă să rămână o alternativă viabilă.

Note

1. Pentru o discuţie exhaustivă despre stabilirea preţurilor bazată pe performanţă, a se vedea Benson P. Shapiro, „Stabilirea preţurilor în funcţie de performanţă este mai mult decât o simplă stabilire a preţurilor", Harvard Business School, Nota 9-999-007, 25 februarie 2002.
2. Am adoptat noţiunile „metrică/sistem metric" şi „bariere de segmentare" de la Richard Harmer, „Strategii pentru stabilirea segmentată a preţurilor", dizertaţie în cadrul celei de-a 6-a conferinţe anuale a Pricing Institut (Chicago, 22-25 martie 1993).
3. A se consulta Narasimhan Chakravarthi, „Cupoanele ca mecanisme de discriminare a preţurilor – o perspectivă teoretică şi o analiză empirică", *Marketing Science*, nr. 3 (primăvara anului 1984), pag. 128-147; Naufel J. Vilcassim şi Dick R. Wittink, „Menţinerea unui preţ mai mare la raft cu ajutorul distribuţiei de cupoane", *Journal of Consumer Marketing*, nr. 4(2) (primăvara anului 1987), pag. 29-39.
4. A se vedea discuţia din capitolul 5, referitoare la efectele framingului, pentru o mai bună înţelegere a motivelor pentru care reducerile pot influenţa achiziţiile unor clienţi care, până la urmă, nu revendică respectivele reduceri.
5. A se vedea Romarao Desiraju şi Steven Shugan, „Managementul strategic al stabilirii preţurilor şi productivităţii serviciilor",

Scanned with OKEN Scanner

Journal of Marketing, nr. 63(1) (ianuarie 1990), pag. 44-56.

6. www.eurotunnel.com/ukcMain/ukcPassengers/ukcFaresandTimetables (accesat la 15 mai 2005).
7. Pentru o discuție detaliată a motivațiilor care stau la baza discounturilor în funcție de volum, a se vedea Robert J. Dolan: „Structuri de stabilire a prețurilor cu discounturi în funcție de volum: probleme manageriale și oportunități de cercetare", teză pentru Harvard Business School, 1985.
8. Uneori, perceperea unui preț unic pentru un pachet alcătuit din două produse diferite este o strategie necesară în contextul stabilirii segmentate a prețurilor. Dar această strategie este și eficientă numai atunci când preferințele pentru cele două produse întrunesc anumite condiții. Vezi „Segmentarea pe baza asocierii produselor", discutată ceva mai târziu în acest capitol.
9. Acest principiu a fost identificat pentru prima oară în articolul semnat de George Stigler: „Statele Unite vs. Loew's Inc.: Comentariu asupra rezervărilor în bloc", *The Supreme Court Law Review* (1965), pag. 152-157; a se consulta, de asemenea, și Gary D. Eppen, Ward A. Hanson și R. Kipp Martin, „Crearea de asocieri – noi produse, noi piețe, grad scăzut de risc", *Sloan Management Review*, 32, nr. 4 (vara anului 1991), pag. 7-14. Secțiunea intitulată „Proiectarea câștigurilor și pierderilor multiple", din capitolul 12, oferă o altă justificare pentru crearea de asocieri.
10. Aceasta este doar una dintre metodele de stabilire segmentată a prețurilor întâlnite în cazul ziarelor. De asemenea, publicațiile percep prețuri mai mari pentru același spațiu de advertising, în cazul în care beneficiarul reclamei este o companie națională și nu una locală. Ziarele percep taxe diferite pentru genuri diferite de advertising și oferă discounturi în funcție de volum. Posturile de radio și televiziune aplică strategii similare.
11. Heaton Peninsular vs. Eureka Specialty Co., 77F288 (6th Circuit Court, 1896).
12. Henry vs. A. B. Dick, 224 U.S. 1 (1912).
13. Statele Unite vs. American Can Company (Northern District Court of California, 1949).
14. Statele Unite vs. Jerrold Electronics Co., 187 F. Supp. 545 (E.D. Pa., 1960), confirmare 365 U.S. 567 (1961). Motion Picture Patents Co. vs. Universal Film Mfg. Co. 243 U.S. 502 (1917). United Shoe Machinery Corporation vs. Statele Unite (Curtea Supremă,

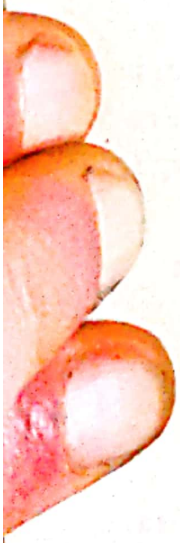
Scanned with OKEN Scanner

1922). International Business Machines Corporation vs. Statele Unite (Curtea Supremă, 1936).

15. A se consulta capitolul 14 pentru situaţiile în care clauzele contractuale restrictive sunt legale în îndeplinirea altor scopuri decât cele de stabilire a preţurilor.

16. Pringle, David şi Steve Stecklow, „Electronice cu frontiere: unele funcţionează doar în Statele Unite", *Wall Street Journal* (17 ianuarie 2005), pag. B1.

17. Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma* („Dilema inovatorului"), Cambridge MA: Harvard Business School Press, 1997, pag. 44-46.



Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 5

Comunicarea preţului şi a valorii

Strategii pentru a influenţa disponibilitatea potenţialului client de a plăti

Dacă clienţii nu recunosc într-adevăr valoarea pe care o oferi şi pentru care tu ceri ca ei să plătească, stabilirea preţurilor în funcţie de valoare nu va avea succes. Deşi acest aspect poate părea evident în cazul produselor noi, inovatoare, marketerii evită adeseori să îl ia în calcul pentru ofertele cunoscute. Când agenţii de vânzări sau cei care alcătuiesc sondajele de marketing îi întreabă pur şi simplu pe clienţi cât sunt dispuşi să plătească pentru un produs, ei presupun că acei clienţi ştiu exact care este valoarea produsului pe care îl cumpără. Dar, în afară de cazul în care produsul reprezintă o cheltuială mare pentru un client şi oferă beneficii pe care clientul le poate măsura cu uşurinţă, timpul şi efortul estimării valorii economice va depăşi probabil câştigul pe care îl obţine clientul.

Realitatea este că acei clienţi nu ştiu care este valoarea reală oferită de respectivele produse pe care le cumpără decât în cazul în care sunt informaţi de către vânzător. Acest aspect face ca cei mai valoroşi şi mai diferenţiaţi furnizori să fie vulnerabili în faţa competitorilor care oferă un produs similar la un preţ mai scăzut, ce posedă doar acele componente de valoare pe care clientul le recunoaşte şi care descriu elementele de valoare suplimentare în principal prin sintagma „ar fi drăguţ dacă le-aş avea", dar care, în final, sunt atribute neesenţiale, ce nu justifică preţul mai mare. În final, comunicarea valorii este concepută pentru a informa clienţii despre toate valorile pe care le primesc, justificând astfel preţul extra pe care firma care vinde îl cere.

Scanned with OKEN Scanner

Comunicarea valorii – care include advertisingul, vânzările personale, ofertele pe perioade de probă, susţinerile, garanţiile şi alte instrumente care sprijină promisiunea vânzătorului – măreşte disponibilitatea cumpărătorului de a plăti la acelaşi nivel ca şi clienţii mai bine informaţi şi mai experimentaţi.

Comunicarea preţului este de o importanţă critică pentru creşterea disponibilităţii clienţilor de a plăti. Acelaşi preţ, plătit în schimbul aceleiaşi valori, poate avea un efect diferit, în funcţie de modul în care este prezentat şi de modul în care este perceput de către clienţi. În acest capitol, vom porni de la discuţiile despre crearea valorii din capitolul 3 şi de la cele despre structura preţului din capitolul 4, pentru a ajunge la arta şi ştiinţa comunicării de marketing în contextul stabilirii preţurilor. Dacă sunt aplicate în mod adecvat, tehnicile pe care le descriem pot asigura transformarea valorii create în valoare recunoscută, la preţuri acceptabile.

Comunicarea valorii

Comunicarea valorii are succes atunci când produsul sau serviciul tău creează o valoare care altfel nu ar fi evidentă pentru potenţialii cumpărători, dar care oricum este importantă pentru ei. Cu cât cumpărătorul are mai puţină experienţă pe piaţă, cu cât sunt mai inovatoare beneficiile produsului şi cu cât este mai diferit cel care achiziţionează de utilizatorul actual, cu atât este mai probabil ca acei clienţi să nu recunoască şi nici să nu aprecieze pe deplin valoarea produsului sau serviciului. De exemplu, fără un mesaj explicit din partea vânzătorului, o firmă care achiziţionează produse se poate să nu-şi dea seama că un centru de distribuţie din apropierea sediului ei care are un timp de livrare mai scurt al produselor reduce sau elimină costurile aferente inventarului. Un cumpărător nesofisticat, de exemplu, se poate să nu realizeze cât de repede se deteriorează articolele de inventar. Dacă este informat corect, clientul va observa cât de mulţi bani poate economisi printr-o livrare rapidă, acest aspect justificând un preţ premium.

Cu toate acestea, cumpărătorul trebuie să fie motivat să asculte cu atenţie o propunere de valoare bine documentată. Comunicarea valorii este eficientă mai degrabă doar atunci când clienţii consideră că preţul este important din punct de vedere al rentabilităţii[1], pentru a obţine o afacere bună sau pentru a câştiga la maximum din banii pe care i-au investit, şi nu să fie indiferenţi faţă de preţ sau să facă pur şi simplu orice fel de achiziţii care vin în întâmpinarea nevoilor lor. Există mai mulţi factori ce pot influenţa importanţa pe care clienţii o acordă valorii în cadrul deciziei de achiziţie.

- **Mărimea cheltuielilor.** Unele cheltuieli sunt pur şi simplu prea mici ca să justifice o analiză sau un efort serios pentru a descoperi mai degrabă cea mai bună afacere din punct de vedere al rentabilităţii decât pentru a cumpăra pur şi simplu un brand la întâmplare care îţi satisface nevoile. Pe pieţele constituite din firme, se poate ca achiziţiile mici să nu justifice timpul irosit de un agent de achiziţii. Clienţii fac cumpărături din impuls, fără nici un fel de analize prealabile.

Scanned with OKEN Scanner

• **Costurile împărţite.** Unele achiziţii implică cheltuirea banilor altor persoane, integral sau parţial. Călătorii în interes de afaceri care îşi decontează cheltuielile nu prea sunt stimulaţi să caute cea mai bună ofertă, de exemplu.

• **Costurile schimbării furnizorului.** Unele cheltuieli implică efectuarea unor investiţii suplimentare specifice furnizorului, înainte de a obţine maximum de valoare de la o achiziţie. S-ar putea ca o firmă să fie nevoită să ofere angajaţilor un training pentru utilizarea unei anumite aplicaţii software. Există posibilitatea ca un consumator să trebuiască să-şi instruiască avocatul, bona sau coafeza asupra nevoilor şi aşteptărilor sale înainte ca aceştia să îl deservească. În afară de situaţia în care aceşti clienţi au un motiv serios să se aştepte ca o diferenţă de preţ dintre branduri să depăşească costurile schimbării furnizorului, ei vor rămâne la furnizorul curent.

• **Riscul perceput.** Unele cheltuieli implică produse şi servicii care sunt dificil de evaluat înaintea achiziţiei propriu-zise, conducând la riscul ca propunerea de valoare în sine să se dovedească a fi mult mai puţin cuprinzătoare decât s-a promis. Atunci când costul potenţial asociat cu acest risc este mare faţă de cheltuielile propriu-zise, un cumpărător va ignora pur şi simplu promisiunea furnizorului de a oferi o valoare mai bună în favoarea unei propuneri de valoare mai adecvate, oferită de un furnizor foarte cunoscut sau cu o reputaţie mai bună.

• **Importanţa beneficiilor finale.** Unele cheltuieli reprezintă pur şi simplu o parte mai mică dintr-un pachet total de costuri necesare pentru a ajunge la nişte beneficii finale. Consumatorii acordă foarte rar atenţie preţului accesoriilor atunci când achiziţionează un automobil, de exemplu, deoarece costurile par mici în contextul unor cheltuieli mai mari.

Pentru cei mai mulţi oameni, efectul nu este pur şi simplu unul de ordin economic, ci şi unul psihologic[2]. Obţinerea unei afaceri bune nu este de obicei un aspect important de care se ţine cont atunci când alegi un restaurant pentru o întâlnire importantă sau atunci când cumperi flori pentru nunta fiicei unui prieten.

• **Percepţii legate de raportul calitate-preţ.** Atunci când este dificil să evaluezi în mod obiectiv valoarea, clienţii vor folosi de cele mai multe ori preţul ca pe o reprezentare a calităţii – cu cât este mai mare preţul, cu atât este mai mare şi calitatea percepută. Clienţii nesofisticaţi din punct de vedere tehnic, care întâmpină dificultăţi în aprecierea calităţii, se vor baza adesea pe acest principiu atunci când cumpără aparatură electrocasnică de înaltă tehnologie, cum ar fi televizoare cu plasmă sau computere, deoarece nu au experienţa necesară de a discerne care dintre ele dispun de cea mai bună tehnologie şi performanţă.

Totuşi, în cele mai multe categorii de produse, „obţinerea unei afaceri bune" din punct de vedere al valorii este o motivaţie importantă atunci când decizi ce brand să cumperi. Prin urmare, de obicei este posibil şi eficient din punct de vedere al costului

Scanned with OKEN Scanner

să influenţezi disponibilitatea clienţilor de a plăti printr-o strategie sistematică de comunicare a valorii.

Crearea unui mesaj de comunicare a valorii

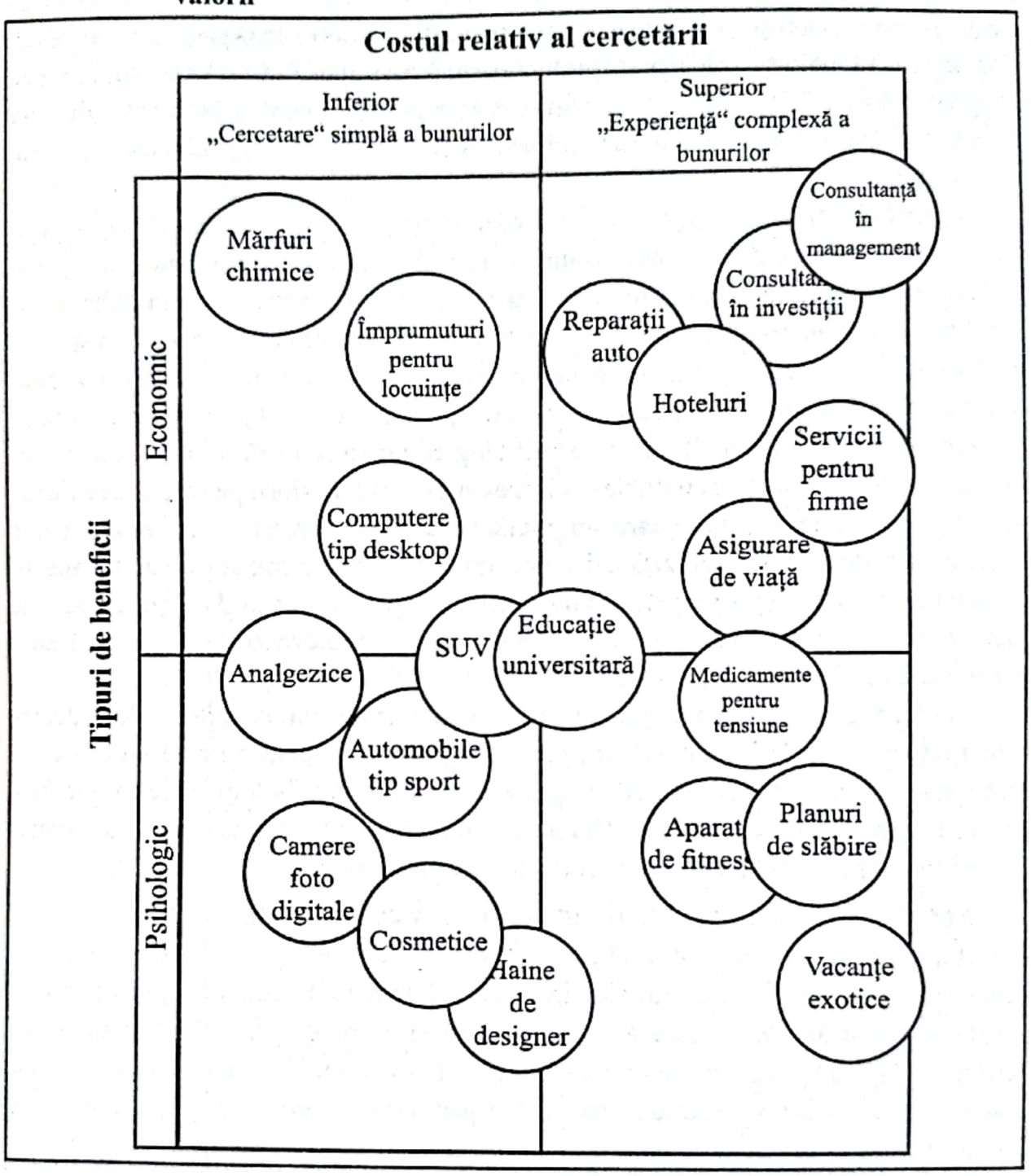
Primul pas în crearea unei strategii de comunicare a valorii este să determini care dintre percepţiile consumatorului trebuie să le influenţezi. În anumite situaţii, cea mai bună oportunitate poate fi aceea de a educa clienţii în sensul de a le induce ideea că au nevoie de acel produs sau serviciu suficient de mult pentru a justifica achiziţia. Sau poate fi mai important să influenţezi percepţiile cumpărătorilor referitoare la alternativele oferite de concurenţă. Dacă ai o cotă de piaţă semnificativă şi achiziţii repetate într-un ritm foarte mare, dar ai o concurenţă foarte dură, strategia de comunicare a valorii ar trebui să încerce să mărească costurile percepute de trecere a clientului la un furnizor neverificat. Înţelegerea factorilor care determină valoarea pentru clienţi îţi permite să hotărăşti ce alternative este posibil să ia în considerare clientul şi cât de bine cunoaşte el brandul tău, categoria de produs şi ce te diferenţiază în mod pozitiv sau negativ de celelalte alternative.

Există doi factori care determină modul în care ar trebui să încerci să influenţezi percepţiile cumpărătorilor legate de valoare şi preţ: *costul relativ al cercetării* întreprinse de clientul tău ţintă, pentru informarea asupra atributelor de diferenţiere a ofertei tale şi *tipul de beneficii căutate* – economice sau psihologice. *Costul relativ al cercetării (prospectării pieţei)* reprezintă costurile financiare şi non-financiare ale clientului, pentru a determina caracteristicile produselor alternative şi diferenţele legate de performanţă, *referitoare la cheltuielile pe care clienţii le fac în acea categorie.* Există mai mulţi factori care determină costul relativ al cercetării, inclusiv caracteristicile cercetării, expertiza clientului şi anvergura cheltuielilor. Costul relativ al cercetării este mai mic, de exemplu, atunci când clientul poate determina cu uşurinţă diferenţele dintre produse înainte de a face achiziţia. Asemenea produse, denumite *bunuri legate de cercetare*, permit cumpărătorilor să găsească informaţia şi să le aleagă înainte de a face achiziţia. Exemplele includ produse chimice, computere personale, împrumuturi pentru locuinţe, produse cosmetice şi camere video digitale, aşa cum se arată în figura 5-1.

În schimb, *bunurile legate de experienţă* au atribute de diferenţiere care sunt mult mai dificil de evaluat la nivelul brandurilor, impunând clientului să-şi asume un angajament substanţial de achiziţionare şi să utilizeze asemenea produse înainte să poată evalua performanţa. Exemplele includ cele mai multe servicii, cum ar fi consultanţă în management, reparaţii auto, consultanţă în investiţii, vacanţe exotice, dar şi produse cum ar fi medicamente, baterii sau aparatură electrocasnică. Unele produse sunt hibrizi complecşi, atât cu atribute legate de căutare, cât şi de experienţă, cum ar fi automobilele.

Scanned with OKEN Scanner

FIGURA 5-1. Diferite situaţii care presupun strategii diferite de comunicare a valorii



Costul relativ al cercetării scade semnificativ pentru clienţii experţi care au cunoştinţe extinse despre categoria de produse. Un iubitor de tehnologie poate citi specificaţiile tehnice pentru un computer personal şi să-şi dea seama repede cum îndeplineşte anumite sarcini. Cumpărătorul obişnuit, totuşi, ar trebui să încerce diferite branduri ale aceluiaşi tip de software, pentru a ajunge la aceleaşi deducţii. Prin urmare, un cumpărător mai puţin sofisticat poate evita costurile de căutare, achiziţionând un nume de brand sau bazându-se pe sfatul cuiva mult mai priceput.

Scanned with OKEN Scanner

Costul relativ al cercetării se diminuează şi pe măsură ce cheltuielile clienţilor pentru produse se măresc. Costul relativ al cercetării este mare pentru o persoană care cumpără un automobil, deoarece o mare parte din performanţa maşinii nu poate fi determinată înaintea achiziţiei. Dacă un cumpărător planifică însă să achiziţioneze un parc auto de 2.000 de maşini, costul relativ pentru a evalua cu atenţie diferite branduri, inclusiv cumpărarea unui automobil şi testarea lui timp de o lună, nu este prohibitivă.

Tipurile de beneficii căutate influenţează şi ele strategia de comunicare. Beneficiile economice ce pot fi măsurate, cum ar fi profitul, rata de recuperare a investiţiei sau productivitatea motivează foarte multe achiziţii şi se traduc direct în diferite valori cuantificate în rândul brandurilor concurente. Dar pentru alte achiziţii, în special pentru produsele de larg consum, beneficiile psihologice cum ar fi confortul, aspectul, plăcerea, statutul, sănătatea sau realizarea pe plan personal joacă un rol critic în alegerea consumatorului. Beneficiile psihologice nu se reflectă în mod obiectiv în valoarea economică, dar depind de evaluarea subiectivă a valorii pe care o face fiecare cumpărător. Se pot descrie caracteristicile fizice ale unei rochii de mireasă şi chiar să fie observate înaintea achiziţiei, dar este imposibil de determinat care dintre aceste caracteristici sunt relevante pentru un anumit cumpărător – chiar dacă ştii că au fost luate în considerare toate acele informaţii demografice relevante despre cumpărător şi preţurile aferente alternativelor.

Figura 5-2 ilustrează cele patru strategii generale de comunicare a valorii determinate de costul relativ al cercetării pentru segmentul de piaţă pe care vrei să-l influenţezi şi tipul de beneficii diferenţiate, economice sau psihologice, pe care le furnizează oferta ta. Diferitele abordări de comunicare sunt cele mai adecvate pentru diferenţierea favorabilă a produsului tău în fiecare categorie.

Strategia nr. 1: comunicarea valorii economice

Atunci când este relativ uşor să apreciezi înaintea achiziţiei diferenţele dintre branduri, iar beneficiile căutate sunt în principal de natură economică, cea mai eficientă strategie de comunicare a valorii este să promovezi valoarea economică diferenţială în mod cantitativ. Estimarea Valorii Economice® (EVE), despre care s-a discutat în capitolul 3, descrie procesul din punct de vedere conceptual. Forma de comunicare depinde de diversitatea clienţilor în ceea ce priveşte beneficiile căutate şi valoarea furnizată.

Atunci când consumatorii sunt relativ omogeni, în sensul că fac parte din puţine segmente de piaţă, comunicarea valorii poate fi standardizată şi furnizată prin intermediul advertisingului în media şi al materialelor comerciale colaterale. Marriott îşi focusează acţiunile de vânzare referitoare la apartamentele în regim timeshare asupra clienţilor care, aflaţi deja într-o staţiune şi văzând care sunt beneficiile, au costuri de cercetare relativ mici. Site-ul Marriott şi materialele comerciale încurajează

Scanned with OKEN Scanner

potenţialii clienţi să compare costurile pe termen lung ale vacanţelor în regim timeshare cu preţurile camerelor de hoteluri, afectate an de an de inflaţie.

Când căutarea beneficiilor de către clienţi este mult mai diversă, comunicarea valorii cantitative trebuie să fie particularizată pentru fiecare tip similar de client în parte. International Truck, un producător de elită, vinde cumpărătorilor camioane pe care aceştia le folosesc în multiple scopuri, fiecare cu un profil diferit în ceea ce priveşte beneficiile.

FIGURA 5-2. Cadrul pentru strategiile de comunicare a valorii

Costul relativ al cercetării

Tipuri de beneficii	Scăzut „Cercetare" simplă a bunurilor	Mare „Experienţă" complexă a bunurilor
Economic	**Strategia 1** **Comunicarea valorii economice** *Comunicarea unor informaţii obiective prin care valoarea economică diferenţială justifică stabilirea preţurilor*	**Strategia 2** **Asigurarea valorii economice** *Comunicarea asigurărilor că valoarea economică diferenţială justifică stabilirea preţurilor*
Psihologic	**Strategia 3** **Asocierile privind beneficiile psihologice** *Comunicarea legăturilor dintre performanţă şi beneficiile subiective pentru stabilirea preţurilor*	**Strategia 4** **Asigurarea beneficiilor psihologice** *Comunicarea asigurărilor că performanţa diferenţială care afectează beneficiile subiective justifică stabilirea preţurilor*

Firma International a creat nişte documente de vânzări privind o „comparaţie a valorii economice oferite clienţilor" pentru aproape fiecare analiză competitivă în parte pe care clienţii ar fi putut-o face, rezultând un registru foarte cuprinzător şi o bază de date computerizată a diferenţelor legate de valoare. Figura 5-3 arată un

Scanned with OKEN Scanner

asemenea document referitor la valoarea comercială care compară un model oferit de firma International cu cel al unui furnizor rival, în ceea ce priveşte plugurile de zăpadă care să fie folosite de către municipalitate. Documentul expune performanţa bazată pe costurile diferenţiate oferită de firma International, pentru fiecare din cei patru factori care determină valoarea, descrişi detaliat, şi totalizează potenţialele economii specifice. Prezentarea cuprinde şi pretenţiile firmei International în legătură cu alte beneficii care nu sunt cuantificate, cum ar fi o vizibilitate mai mare prin parbriz, mai puţine cabluri electrice, o cabină spaţioasă şi o manevrabilitate şi o mânuire mai bune.

FIGURA 5-3. Bilanţul vânzării valorii camioanelor International

Comparaţie VEC* (valoarea economică a consumatorului)

Modelul International: 4400 4x2
Modelul Competitorului: Freightliner FL 70

Aplicaţie: Plugurile de zapadă ale municipalităţii – 10 ani/15.000 mile/an, 10.000 de ore
(Se aplică în alte zone cu misiuni asemănătoare)

Economiile diferenţiate aşteptate pentru camioanele şi tractoarele International versus competitor

CATEGORIA DE VALOARE	31268	ISB 5.9L	MBE 900 6.4
Revânzare	535-800 $	570-860 $	570-860 $
Economii PM	605-910 $	250-375 $	80-570 $
Reparare	2.553-2.553 $	2.553-2.553 $	2.553-2.553 $
Reconstruirea motorului	1.990-2.985 $	1.485-2.230 $	
TOTAL (Vezi notele importante de mai jos pentru explicaţii)	5.683-7248 $	4.858-6.018 $	3.503-3.983 $

(Cifrele din tabel reprezintă diferenţe nete în costurile sau valoarea previzionată în dolari ale firmei International versus competitor)

NOTE IMPORTANTE

REVÂNZARE Cifrele valorii de revânzare sunt precizate la cursul din ziua respectivă al dolarului (valoare netă actualizată) şi sunt bazate pe valorile de revânzare publicate în Ghidul Oficial al Automobilelor Uzate (NADA). Datele de revânzare provin de la Truck Blue Book sau de la International Used Truck Organization. Valorile de revânzare pentru noile modele International sau ale competitorului au fost estimate. Valorile de revânzare sunt limitate la 10 ani

ECONOMIILE PM Economiile PM sunt precizate la cursul din ziua respectivă al dolarului (valoarea netă actualizată) şi sunt bazate pe intervalele serviciilor recomandate publicate de Producătorul original de componente şi procedurile pentru utilizarea autostrăzii on/off (în situaţiile în care sunt disponibile).

REPARAŢII Valoarea de reparare este extrasă din economiile preconizate asociate cu oglinzile separate ale firmei International şi capota alcătuită din trei bucăţi publicate în procedurile de reparaţii ale Producătorului original de componente. Valoarea în dolari semnifică un singur incident pentru fiecare caracteristică în timpul ciclului de viaţă al automobilelor pentru primul proprietar.

RECONSTRUIREA MOTORULUI Dacă aplicarea şi utilizarea de către consumator necesită o revizie a motorului, valorile de reconstruire sunt reprezentate de forţa de muncă şi de estimările în cifre ale părţilor componente. Cifrele sunt precizate la cursul din ziua respectivă al dolarului (valoarea netă actualizată) şi sunt extrase din publicaţiile de service ale producătorului original de componente.

Scanned with OKEN Scanner

Pe pieţele în care factorii care determină valoarea variază destul de mult în rândul clienţilor, iar vânzările implică o comunicare directă, de la persoană la persoană, companiile îşi pot instrui reprezentanţii de vânzări astfel încât aceştia să cunoască modele de valoare ce pot fi personalizate. Agenţii de vânzări pot porni de la date de bază despre firma care face achiziţia, despre modul în care aceasta utilizează produsele sau serviciile şi despre costurile asociate alternativelor pentru estimarea valorii economice furnizate. Figura 5-4 arată un tabel de calcul tipic, personalizabil, de vânzare orientată spre valoare, de la o companie de servicii de reţele de calculatoare care vinde sisteme automate de help desk. Beneficiile sistemului includ o calitate mai mare şi eficienţă în detectarea, managerierea şi rezolvarea problemelor de reţea. Conectându-se la datele specifice clienţilor, reprezentanţii de vânzări pot estima valoarea pe care clienţii se aşteaptă să o primească de la o achiziţie.

Din fericire, asemenea modele pot fi foarte valoroase chiar şi atunci când vânzătorul are la dispoziţie doar estimări brute ale cifrelor referitoare la consumatorii actuali, atâta vreme cât modelul reflectă cu acurateţe structura economiilor consumatorului.

Cumpărătorii pun adesea sub semnul întrebării presupunerile reprezentanţilor de vânzări legate de costuri şi venituri, dar acest lucru poate ajuta vânzătorul prin focusarea discuţiei pe beneficiile actuale pe care le primesc clienţii, mărind nivelul informaţiei care altfel ar putea rămâne nerezolvată şi mutând accentul discuţiei de pe ideea de preţ. Într-o situaţie de vânzări business-to-business, de exemplu, estimările privind valoarea cuantificată aduc informaţia în atenţia unui departament de achiziţii, care altfel s-ar fi putut să nu fie interesat de economii în ceea ce priveşte costurile sau de mărirea veniturilor. Clienţii noştri au raportat frecvent că, după ce un agent de achiziţii a ignorat iniţial analiza referitoare la valoare făcută de reprezentantul de vânzări, o altă persoană de la departamentul de operaţiuni sau finanţe a convocat o şedinţă pentru a revizui această analiză. Este cel mai bun rezultat pe care un vânzător are dreptul să-l aştepte: veşti bune de la cei care recunosc şi sunt interesaţi de valoarea oferită.

Strategia nr. 2: asigurarea valorii economice

În cazul în care costul evaluării diferenţelor dintre branduri depăşeşte beneficiile pentru un segment-ţintă, simpla comunicare a informaţiilor despre valoarea economică cuantificabilă este puţin probabil să fie suficientă, putând fi şi nepractică. Este extraordinar să spui clienţilor că un produs care poate reduce la jumătate costurile de utilizare ar merita un preţ premium mult mai mare, dar acest aspect se poate să nu motiveze o achiziţie dacă clienţii nu pot determina ei înşişi înaintea achiziţiei propriu-zise dacă produsul sau serviciul va înlesni o asemenea economisire. Realizarea unei legături între caracteristicile şi beneficiile pe termen lung, cum ar fi eficacitatea unui tratament medicamentos sau durabilitatea unei maşini, poate fi prohibitivă dacă produsul nu este pe piaţă de mai mulţi ani de zile.

Scanned with OKEN Scanner

FIGURA 5-4. Foaia de calcul a instrumentului de vânzări bazat pe valoare

Variabilă	SE INTRODUC AICI CANTITĂŢILE
SE INTORODUC aceste intrări:	
Help desk şi/sau Servicii pentru clienţi	
Nr. total de consumatori din zonele de servicii afectate	4000
Nr. mediu de apeluri cu probleme pe zi - în mod normal	150
Nr. mediu de apeluri cu probleme pe zi – incident de pană de curent	200
Durata penei de curent sau a supraîncărcării reţelei – zile	60
Durata medie a apelurilor în minute	3,8
Salariile şi beneficiile persoanelor de la Help Desk – pe oră	11,50 $
Timpul legat de management	
Numărul managerilor necesari pentru a rezolva incidentul	1
Procentul timpului necesar pentru management	15%
Salariul şi beneficiile ce revin managementului	75.000 $
Alte costuri	
Procentul de apeluri cărora nu li s-a rezolvat problema sau de la care s-au primit credite pentru facturi	50%
Creditul mediu de facturare (1 lună)	17,95 $
Procentul apelurilor de la distanţă ale clienţilor afectaţi	100%
Costul mediu pe minut pentru 800 de apeluri către Help desk	0,07 $
General	
Numărul de utilizatori per port	10
Calcule:	
Orele SUPLIMENTARE per persoană totale de la serviciul de relaţii cu clienţii	190
Costul total pentru forţa de muncă suplimentară pentru help desk şi serviciul de relaţii cu clienţii	2.185 $
Costul total pentru administrare	1.875 $
Creditele de facturare totale	26.925 $
Costurile totale pentru 800 de apeluri	798 $
Costul mediu per apel (fără cheltuielile de administrare)	9,97 $
COSTUL ECONOMIILOR TOTALE PENTRU CONSUMATOR (per incident de pană de curent)	31.783 $
Numărul estimat de Primary Rate Interface (PRI) în zonele de servicii afectate	17
ECONOMIILE DE COSTURI PER PRI	1.870 $

Scanned with OKEN Scanner

Studiile au arătat că atunci când clienții nu pot evalua direct performanța unui brand, ei vor răspunde pozitiv la informația de tip narativ, experimental sau anecdotic[3]. Asemenea comunicări familiarizează cumpărătorii cu beneficiile și îi reasigură indirect că un serviciu sau un produs oferă probabil o valoare diferențiată care contribuie mai mult la justificarea prețului premium. O astfel de strategie de *asigurare a valorii economice* implică testimoniale din partea unor experți credibili, susțineri din partea unor lideri de opinie din surse cunoscute și de încredere, revendicarea unei cote mai mari de piață sau a unor achiziții repetate frecvente – alături de mențiuni frecvente și legături cu nume de brand.

De exemplu, producătorii de baterii premium au pretins ani de-a rândul că bateriile lor au o durată de viață mai mare, justificându-și prețurile mari. Cu toate acestea, cei mai mulți cumpărători cred că această pretenție este dificil de verificat. În schimb, strategiile de asigurare simplă legate de durata de viață mai lungă a bateriilor ar trebui să fie mult mai eficiente. Duracell a lansat o campanie publicitară concepută mai degrabă pentru a comunica în mod credibil valoarea diferențiată decât pentru a contraataca pretențiile repetate la nesfârșit ale principalului rival, și anume „Eveready funcționează la nesfârșit". Reclamele Duracell (una din versiuni apare în figura 5-5) accentuează faptul că Duracell este brandul de baterii pe care îl alegi atunci când misiunile critice depind de durata de viață a acestora și de încredere. Chiar și fără să ai la dispoziție date cuantificate legate de performanță, mesajul că utilizatorii atenți care caută beneficii substanțiale depind de Duracell îi reasigură pe noii cumpărători de superioritatea brandului.

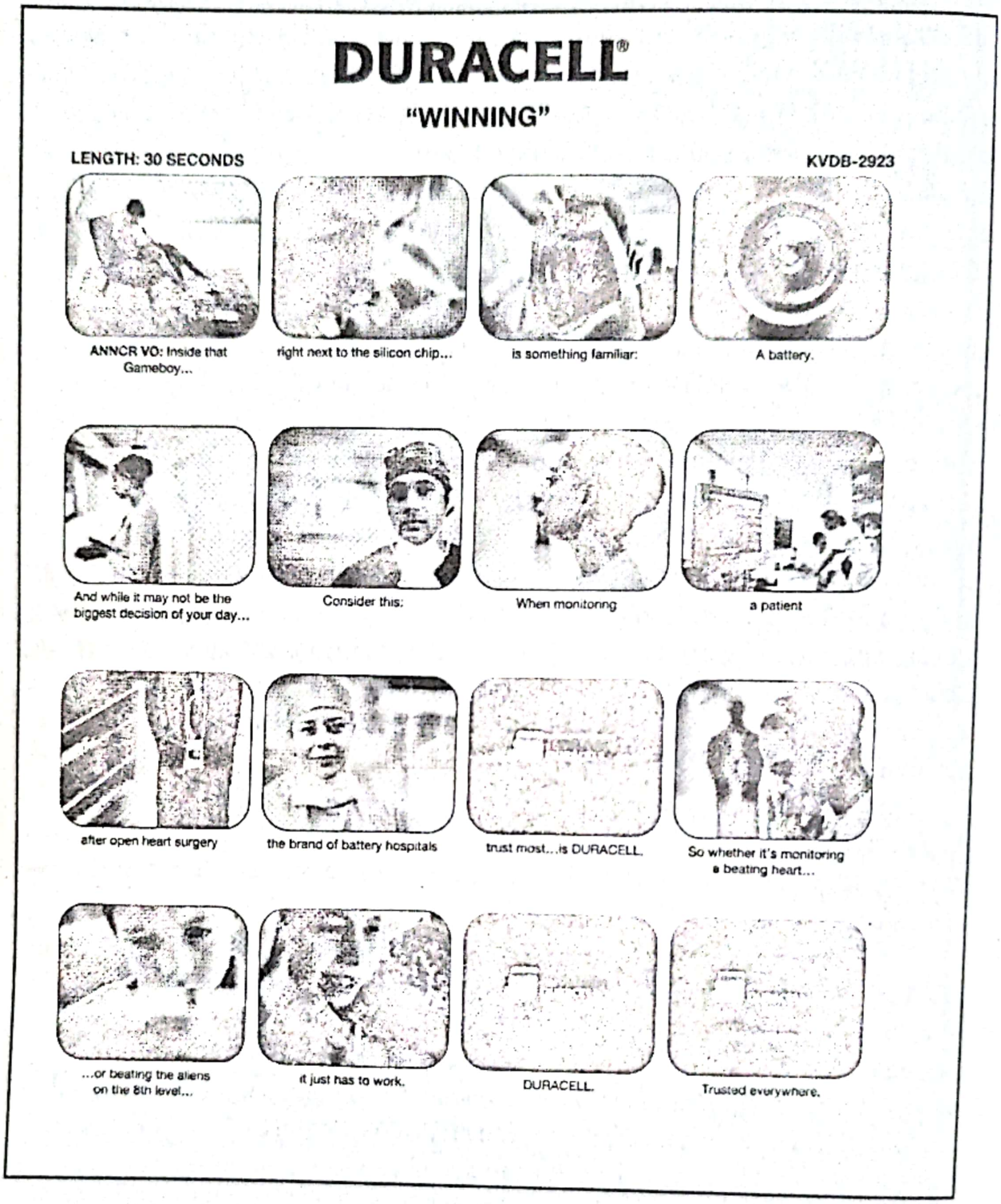
Chiar și când produsele sunt achiziționate de firme, o susținere poate fi la fel de puternică ca niște date relevante. Liderii de opinie sunt cei ale căror costuri mai mici legate de căutare îi determină să ia niște decizii pe care alții le consideră mult mai informate.

De exemplu, Kaiser Permanente, o organizație din partea de vest a Americii, ce oferă servicii medicale integrate, are reputația de a fi un cumpărător bine informat al celor mai eficiente produse medicale din punct de vedere al costurilor. Adesea compania testează ea însăși medicamentele și dispozitivele și nu va cumpăra un produs mult mai scump fără o justificare economică. Prin urmare, multe alte spitale și organizații de de servicii medicale integrate (HMO) care știu că firma Kaiser Permanente a aprobat achiziția unui produs sau a unui serviciu mult mai scump presupun că prețul său premium este justificat din punct de vedere al costului.

Multiplele mărturii ale clienților satisfăcuți, chiar dacă aceștia nu sunt lideri de opinie, pot consolida acele încercări de a face astfel încât decizia de achiziție să implice beneficii economice obiective. Pentru a contracara amenințarea venită din partea sistemului de operare Linux, care avea un preț mai mic, Microsoft a angajat consultanți independenți pentru a dezvolta „studii de caz referitoare la clienți", fiecare dintre

Scanned with OKEN Scanner

FIGURA 5-5. Reclamă Duracell



ele constând într-un videoclip cu un director de IT sau alt specialist în tehnologia informaţiei. Fiecare dintre aceştia a explicat motivul pentru care, după un studiu considerabil, au ales să rămână fideli platformei Microsoft Windows, în ciuda preţului său mai mare. Microsoft a reîntărit aceste mărturii cu documente care arătau modul în care costul total, pe viaţă, al sistemelor de operare de tip open-source, poate depăşi costurile unui sistem de operare Windows, în ciuda preţului de cumpărare mai mic.

Scanned with OKEN Scanner

Strategia nr. 3: asocierile beneficiilor psihologice

Atunci când beneficiile psihologice, cum ar fi confortul, plăcerea, siguranța, securitatea, statutul, compania, aventura sau realizarea motivează cumpărătorii, valoarea economică nu se poate defini în mod obiectiv. Chiar și cu un cost relativ scăzut al căutării ce permite cumpărătorilor să recunoască diferențele dintre caracteristicile produselor sau serviciilor, valoarea psihologică pe care o asociază cu aceste caracteristici este subiectivă. Cheia în influențarea valorii percepute pentru asemenea produse este de a ajuta cumpărătorii să facă legăturile între caracteristicile diferențiate pe care le recunosc și beneficiile psihologice pe care le pot câștiga.

Unul dintre cele mai eficiente moduri de a realiza acest lucru este prin reformularea modului în care clienții văd diferențele dintre produse sau servicii, nu neapărat în termeni legați de atributele de performanță imediată a produsului („acest aparat de ras îți va oferi un bărbierit mai fin"), ci în termeni de beneficii („bărbieritul pe care acest aparat de ras ți-l oferă te va face să arăți mult mai bine la întâlnire"). Hart Schaffner & Marx, de exemplu, a derulat o campanie în care erau înfățișați directori elegant îmbrăcați, cu mesajul: „Se poate ca un costum potrivit să nu te ajute să obții succesul, dar un costum nepotrivit îți poate limita șansele".

Cheia creării cu succes a unei comunicări legate de relația performanță-beneficiu este alegerea celui mai important beneficiu care poate fi asociat în mod credibil cu produsul pentru fiecare segment de piață stabilit ca țintă. Timp de mai multe decenii, Michelin, compania franceză de anvelope, și-a poziționat cauciucurile folosind ideea de performanță superioară, astfel încât să atragă bărbații. Recunoscând tendința demografică a membrilor generației baby boom de constituire a unei familii în care bărbatul și femeia iau deciziile în comun, Michelin și-a sprijinit reputația performantă a cauciucurilor sale asociind-o cu un nou beneficiu: siguranța familiei, surprinsă în sloganul „Cauciucurile contează foarte mult pentru tine" (vezi figura 5-6). Mai mult, advertisingul Michelin a înfățișat treptat femei care luau decizia de a cumpăra cauciucuri, culminând cu reclama din 1998, „Baby Shower", în care o femeie însărcinată primește cadou la petrecerea organizată în cinstea venirii pe lume a bebelușului patru anvelope Michelin. Această repoziționare a valorii s-a dovedit a fi una dintre cele mai de succes din istorie, ducând la stabilirea unor prețuri premium de către Michelin[4].

Crearea unor asocieri între performanță și beneficii poate influența disponibilitatea clientului de a plăti pentru caracteristicile care diferențiază produsul. Spre deosebire de beneficiile economice, beneficiile psihologice nu au o valoare financiară obiectivă; cât „ar trebui" să coste ceva este adesea o chestiune relativă, în special pentru achiziții mai puțin frecvente, în cazul cărora nu poți porni de la șablonul cheltuielilor făcute în trecut. Astfel, comerciantul unor suporturi didactice pentru studenți poate sublinia faptul că acel cost zilnic nu este mai mare decât cel al unei cești de cafea, deși materialele didactice sunt mult mai valoroase.

Scanned with OKEN Scanner

FIGURA 5-6. Reclamă Michelin

Because so much is riding on your tires.

Tire safety is getting a lot of attention these days.
At Michelin® it always has.
For over 100 years, the safety of our customers has been our highest priority. That's why it is an integral part of everything we do. Michelin's commitment to safety begins during research and development, and continues throughout our proprietary manufacturing processes. In fact, not a single Michelin tire leaves our factory until it has been thoroughly inspected and approved to meet Michelin's renowned quality standards.
Once Michelin tires are on the road, they perform, and people notice. In fact, Michelin has been ranked by J.D. Power and Associates as the Best Replacement Tire in Customer Satisfaction for passenger or light truck vehicles 10 times. That's more than all other tire brands combined.
As we have said for years, we know how much is riding on your tires.
Today, that means more than ever.
For information about the Michelin tires available for your car, truck or SUV, please visit your local Michelin dealer, log on to www.michelin.com or call us at 1-888-MICHELIN.

MICHELIN

Because so much is riding on your tires.

Michelin was the highest ranked replacement tire for light-truck vehicles in J.D. Power and Associates 1995-1999 Replacement Tire Customer Satisfaction Studies.℠ Michelin was the highest ranked replacement tire for passenger vehicles in the 1992-1994, 1997 and 1999 Replacement Tire Customer Satisfaction Studies.℠ 1999 Study based on a representative sample of respective owners of 1994 model-year vehicles with a grand total of 15,860 consumer responses. www.jdpower.com © 2000 Michelin North America, Inc.

Woolite a susţinut cu succes că preţul săpunurilor sale este unul rezonabil, deoarece în schimbul a câţiva bănuţi face acelaşi lucru ca o curăţătorie chimică, unde plăteşti mult mai mult.

Deşi cele mai multe strategii de comunicare focusate pe crearea unor asocieri între performanţă şi beneficii sunt concepute ca să mărească valoarea percepută a diferenţierii pozitive, un brand diferenţiat în mod negativ poate folosi aceleaşi tehnici

Scanned with OKEN Scanner

în sens invers pentru a diminua discountul necesar pentru a obţine mai multe vânzări. „De ce să plătesc mai mult?“ este o întrebare care provoacă clienţii şi competitorii să-şi justifice preţurile mai mari. Red Roof Inn, un lanţ hotelier simplu, fără pretenţii, avea o reclamă simplă, care spunea: „Care este valoarea acelor camere din hotelurile cu preţuri mai mari? La ora 3 dimineaţa este greu de spus.“

Formulând diferenţa dintre Red Roof Inn şi concurenţii săi în termeni care subliniază lipsa beneficiilor pentru cei care vor pur şi simplu să doarmă noaptea undeva, Red Roof s-a putut poziţiona ca reprezentând o valoare mai bună, nu doar o alternativă cu un preţ mai scăzut.

Strategia nr. 4: asigurarea beneficiilor psihologice

Cea mai dificilă provocare în ceea ce priveşte comunicarea valorii apare în situaţia în care beneficiile sunt de natură psihologică, iar clienţilor le este dificil să perceapă diferenţele dintre branduri. Serviciile personale (de exemplu saloanele de coafură), produsele legate de o experienţă personală (vacanţele) şi produsele destinate dezvoltării personale (programele de pierdere în greutate) se încadrează în această categorie. Deoarece comparaţia este dificilă, există un risc foarte mare ca clienţii să ia o decizie de achiziţie care să-i dezamăgească. Prin urmare, cumpărătorii au tendinţa să se bazeze într-o măsură foarte mare pe experienţa directă (testare), oricât de mică ar fi ea, pe susţinerea din partea unor oameni cu care se pot identifica sau pe experienţa anterioară pe care au avut-o cu un brand sau cu un nume de brand.

Ori de câte ori este posibil, cea mai eficientă cale de a influenţa percepţia asupra valorii în această categorie este să încurajezi testarea. Cluburile de fitness oferă carduri de membru gratuite, pentru anumite perioade de probă. Furnizorii de produse pentru copii plătesc spitalelor o anumită sumă pentru ca acestea să ofere celor care au devenit părinţi eşantioane de lapte pentru bebeluşi. Noile branduri de produse alimentare cheltuiesc adesea sume semnificative pentru a-i determina pe clienţi să testeze produsul pentru o perioadă de probă, pe inserarea de cupoane, testere sau mostre gratuite, pe lângă advertising. Mesajele lor încearcă să mărească încrederea consumatorului că produsul, atunci când este încercat, va oferi suficientă valoare psihologică pentru a justifica alegerea.

Susţinerile reprezintă o modalitate dovedită de a comunica încrederea în oferirea unei valori care nu poate fi documentată obiectiv. În timp ce susţinerile legate de nişte beneficii economice obiective se bazează pe nişte autorităţi care ar trebui să cunoască anumite lucruri, susţinerile pentru beneficiile psihologice sunt mult mai eficiente când vin din partea unor indivizi cu care clientul se poate identifica la nivel personal. Promovarea unor produse în această categorie înfăţişează utilizatori satisfăcuţi, reali sau imaginari – „oameni la fel ca mine“, cred consumatorii care îşi imaginează că vor obţine aceleaşi rezultate. Susţinerile venite din partea unor celebrităţi pot comunica valoarea, nu în calitate de experţi, ci ca persoane cu o imagine definită,

Scanned with OKEN Scanner

cu care un segment stabilit ca ţintă se poate identifica – şoferii NASCAR fac reclamă la suplimente pentru creşterea potenţei, de exemplu.

Foarte multe produse şi servicii de succes pentru dezvoltarea personală – cum ar fi echipamente sportive sau produse pentru slăbit – folosesc tehnici de marketing similare, susţinând demonstraţii pe scară largă ale produselor, cu un număr mare de testimoniale din partea unor utilizatori satisfăcuţi. Ei garantează că produsele nu numai că vor funcţiona aşa cum se pretinde, dar vor satisface şi consumatorii.

Costul ridicat al căutării clienţilor şi provocarea legată de comunicare cu care se confruntă vânzătorii oferă brandurilor cunoscute un mare avantaj competitiv în această categorie. Brandurile nou apărute pe piaţă şi care au câştigat teren atacă liderii prin argumente economice, promiţând toate aceleaşi caracteristici şi beneficii la un preţ mai mic. Pentru a răspunde în termeni economici, ar trebui ca brandurile lider să îşi recunoască rivalii şi să cuantifice valoarea superiorităţii lor, lucru care va fi foarte dificil, dată fiind nesiguranţa legată de performanţa noilor competitori. Avantajul unui brand lider constă în reputaţia sa şi în satisfacţia pe care clienţii au avut-o la o experienţă anterioară cu brandul. Pretenţia unui brand nou de a se descurca la fel de bine nu poate fi dovedită până când brandul nu este achiziţionat şi testat. În consecinţă, brandurile deja existente pot modifica achiziţia în termeni de valoare psihologică legată de evitarea greşelilor. De exemplu, reclamele Federal Express înfăţişau angajaţi nefericiţi, care se temeau că îşi pot pierde locurile de muncă pentru că nu apelaseră la serviciile Federal Express şi erau învinuiţi pentru faptul că pachetul nu a ajuns la timp.

Segmentele de piaţă şi valorile diferenţiate

Pentru a alege una dintre cele patru strategii generice de comunicare a valorii, să luăm în considerare încă doi factori: segmentul tău ţintă şi trăsăturile care îţi diferenţiază produsul sau serviciul. Când atragi cumpărători experimentaţi într-o categorie în care performanţa poate fi judecată cu uşurinţă sau cumpărători mai mulţi, care vor investi în achiziţii de probă, strategiile adecvate se află în partea din stânga a figurii 5-2, cu un cost relativ scăzut de căutare. Trăsăturile asupra cărora trebuie să te focusezi sunt acelea care diferenţiază brandul tău de celelalte. Pe aceeaşi piaţă, totuşi, se poate să doreşti să convingi cumpărătorii neexperimentaţi, care au o abilitate scăzută în a discerne performanţa brandului, să intre în interiorul categoriei. Pentru aceştia, foloseşte strategiile de pe coloana din partea dreaptă, pentru a-i asigura de valoarea utilizării, de comunicarea beneficiilor care să-i motiveze, chiar dacă tu nu eşti cu nimic mai bun decât concurentul în furnizarea acestora. O asemenea strategie are cu siguranţă sens dacă există orice alt motiv pentru care cumpărătorul să aleagă brandul tău dintr-un set de substitute, cum ar fi un grup de afinitate (de exemplu, cluburile Harley Davidson adresate motocicliştilor sau grupurile proprietarilor de rulote) sau cota mare de piaţă pe care o deţii („Este brandul conducător, aşa că trebuie să fie bun").

Scanned with OKEN Scanner

Pentru a ilustra folosirea diferitelor tactici pentru diferite segmente, gândește-te la folosirea advertisingului în mijloacele de transport aeriene pe rute internaționale. Liniile aeriene atrag călătorii experimentați de business descriindu-le diferențele existente între atributele pe care le propun (scaune complet rabatabile, dușuri la destinație, mâncăruri fine) și beneficiile aferente (ajung la destinație odihniți și pregătiți de muncă). Îi atrag și pe cei care călătoresc de plăcere, comparând beneficiile psihologice finale ale turistului care ajunge la destinație, cu prețul.

Se poate să trebuiască să comunici aceluiași consumator atât beneficiile economice, cât și cele psihologice pentru același produs. Cumpărătorii de automobile hibride se pot simți foarte bine în legătură cu faptul că protejează mediul înconjurător, un beneficiu psihologic pe care producătorul îl poate promova comunicând faptul că automobilul reduce poluarea, fiind înfățișat într-un mediu curat. Cu toate acestea, prețul premium pe care cumpărătorii îl vor plăti pentru un automobil hibrid depinde de cât de mulți bani se așteaptă să economisească prin îmbunătățirea consumului de benzină, un beneficiu economic pe care compania l-ar putea comunica citând datele legate de consumul de benzină. În final, clienții pot fi atenți la posibilul impact advers pe care noua tehnologie o are asupra fiabilității (un beneficiu economic negativ), ceea ce presupune testimoniale de reasigurare, din partea proprietarilor existenți sau a experților independenți, cum ar fi J.D. Power and Associates, o parte valoroasă a comunicării.

Adesea, o strategie de comunicare a valorii implică folosirea unor tactici diferite pentru a face față unor tipuri diferite de beneficii și grupuri de clienți. O asemenea complexitate este des întâlnită pe piața produselor medicale. La mijlocul anului 2003, de exemplu, Johnson & Johnson a trebuit să justifice un preț premium substanțial pentru noul și unicul stent coronarian cu eliberare de substanță medicamentoasă, folosit pentru a preveni înfundarea arterelor. J&J și-a stabilit un preț de 3.500 de dolari – cu 250% mai mult decât stenturile care nu eliberează o asemenea substanță medicamentoasă și cu mult peste costul substanțelor folosite pentru a tampona stentul. O asemenea fixare agresivă a prețului a adus critici din partea medicilor și în presa publică, acuzând compania de o stabilire monopolistă a prețurilor și provocând J&J să recoreleze valoarea noului produs cu prețul său. J&J a făcut acest lucru explicând medicilor beneficiile economice. Operația de implantare de stent costă mai mult de 30.000 de dolari, inclusiv costul stentului.

Dar în 20% din cazuri, un stent care nu eliberează substanță medicamentoasă se înfundă în mai puțin de un an, necesitând o altă procedură, la un alt cost de 30.000 de dolari. Cu noul stent ce eliberează acea substanță medicamentoasă produs de J&J, care reduce reapariția înfundării, rata de repetare a operației scade la aproape 5%. Astfel, valoarea de diferențiere obiectivă provenită din rata scăzută de reînfundare a fost de 4.500 de dolari: diferența ratei de respingere de 15%, multiplicată prin costul unei a doua proceduri chirurgicale. În plus, pacienții primesc o valoare

Scanned with OKEN Scanner

psihologică substanţială prin faptul că evită riscul şi disconfortul procedurii repetate, un beneficiu pe care J&J l-a accentuat pentru public. Combinaţia dintre justificarea economică şi psihologică a permis firmei J&J nu numai să obţină o rambursare mai mare din partea plătitorilor în momentul în care chirurgii folosesc stentul, ci şi să îndepărteze ostilitatea iniţială şi rezistenţa faţă de preţ.

Comunicarea preţului

Deşi este uşor să înţelegi modul în care este comunicată valoarea, în special valoarea percepută a beneficiilor psihologice, preţurile pot părea date relevante, care sunt relativ uşor de comparat şi comunicat. Dar cercetările întreprinse de-a lungul anilor au arătat în mod repetat că oamenii nu evaluează neapărat preţurile în mod logic. Clienţii pot percepe acelaşi preţ în schimbul aceleiaşi valori în mod diferit, în funcţie de modul în care este comunicată. Să examinăm patru aspecte ale percepţiei asupra preţului şi implicaţiile lor în comunicarea preţului: evaluarea proporţională a preţului, preţuri de referinţă, convenabilitate percepută şi structura profit-pierdere.

Evaluarea proporţională a preţului

Cumpărătorii au tendinţa să evalueze proporţional diferenţele de preţ mai degrabă în mod proporţional decât în termeni absoluţi. De exemplu, într-o cercetare clienţii au fost întrebaţi dacă ar ieşi dintr-un magazin ca să meargă în altul din apropiere pentru a economisi 5 dolari. Dintre respondenţii cărora li s-a spus că preţul unui produs în primul magazin era de 15 dolari, 68% au spus că ar merge în alt magazin pentru a cumpăra produsul respectiv la 10 dolari. Dintre respondenţii cărora li s-a spus că preţul unui produs în primul magazin era de 125 dolari, doar 29% au spus că ar schimba magazinul pentru a cumpăra acelaşi produs la 120 de dolari. Studii similare au demonstrat din nou acest efect, inclusiv cercetări desfăşurate în rândul respondenţilor manageri de firme[5]. Atunci când diferenţa de 5 dolari a crescut proporţional – 33% din preţul mai mic – a fost mult mai motivantă decât atunci când a reprezentat în mod proporţional o parte mult mai mică, 4% din preţul mai mare.

Psihologii denumesc tendinţa de a evalua diferenţele de preţ în mod proporţional efectul Weber-Fechner. Are implicaţii clare asupra comunicării preţului. De exemplu, companiile de automobile au mărit puterea motivaţională a propriilor promoţii de tip rebate, atunci când au oferit opţiunea de finanţare gratuită (fără dobândă) în loc de un simplu discount în bani. În ciuda faptului că valoarea prezentă a dobânzii economisite nu a fost mai mare, ci adesea mai mică, decât valoarea rebate-ului în bani, finanţarea gratuită s-a dovedit a fi mult mai populară. De ce? Deoarece eliminarea completă a costurilor de finanţare a motivat clienţii mai mult decât discountul de 5% la o maşină de 20.000 de dolari. În mod similar, lanţurile hoteliere au considerat că este mult mai eficient să ofere micul dejun gratuit sau acces gratuit la Internet în camere decât să aibă un preţ puţin mai mic.

Scanned with OKEN Scanner

O implicație importantă a efectului Weber-Fechner este că percepțiile legate de schimbarea prețului depind de procentul, nu de diferența absolută, și că există praguri ale prețului produsului unde schimbările de preț sunt observate sau ignorate[6].

O serie de creșteri mai mici ale prețurilor sub pragul superior are un succes mai mare decât o singură creștere mai mare. Invers, cumpărătorii răspund mai mult la o singură reducere mai mare a prețului sub pragul inferior decât la o serie de reduceri mai mici, succesive. De exemplu, o firmă de brokeraj care oferea servicii complete mărea comisioanele la fiecare șase luni, timp de trei ani, cumpărătorii neavând obiecții foarte mari. Văzând acest succes, concurentul acestei firme a încercat să reunească creșterile succesive într-o singură etapă și a avut de înfruntat critici foarte aspre.

Prețuri de referință

Economiștii și cei care se ocupă de cercetarea pieței se concentrează în general pe relaționările pe care cumpărătorii le fac între utilitatea pe care o obțin de la un produs sau un serviciu și prețul pe care îl plătesc. Un element-cheie în această cercetare este denumit *teoria utilității tranzacției*, care sugerează că respectivii cumpărători sunt motivați de mult mai mult decât simpla utilitate asociată cu obținerea și întrebuințarea unui produs[7]. *Utilitatea tranzacției* motivează, la rândul ei, cumpărătorii. Aceasta este diferența dintre prețul plătit în mod curent și ceea ce cumpărătorul consideră un *preț de referință* rezonabil sau corect pentru produsul respectiv.

Capitolul 3 explorează rolul prețurilor competitive în delimitarea a ceea ce cumpărătorii consideră a fi prețuri de referință. Alte tipuri de informații influențează, de asemenea, prețul de referință, informații pe care vânzătorii le pot folosi în propriul avantaj.

O abordare comună se bazează pe o stabilire atentă a prețurilor unei linii de produse, așa cum este ilustrat în figura 5-7. Într-un experiment controlat, subiecții au fost rugați să aleagă între diferite modele de cuptoare cu microunde. Cercetătorii au rugat jumătate dintre respondenți să aleagă între două modele. (Emerson și Panasonic); cealaltă jumătate a avut de ales între trei modele (Emerson, Panasonic I și Panasonic II). Deși 13% dintre respondenți au optat pentru modelul de top, Panasonic II, cel mai mare impact în urma adăugării celui de-al treilea model l-a avut Panasonic I, care a câștigat o cotă de 17% atunci când a devenit opțiunea cu preț mediu.

Implicațiile stabilirii prețurilor pentru o linie de produse sunt clare. Adăugarea unui produs premium la linia de produse nu poate avea ca rezultat neapărat niște vânzări extraordinar de mari ale produsului premium. Totuși, contribuie la creșterea percepției și încurajează cumpărătorii de produse mai ieftine să cumpere și produse mai scumpe.

O altă modalitate prin care marketerii pot influența prețurile de referință este sugerarea unor puncte de referință potențiale. De exemplu, prețurile de referință ale cumpărătorilor pot fi mărite declarând prețurile sugerate de producător, un preț mai

Scanned with OKEN Scanner

mare practicat anterior („A fost 999 de dolari, acum este 799 de dolari!") sau un preţ mai mare practicat de competitori („Preţul lor a fost de 999 de dolari, preţul nostru este de 799 de dolari!"). Cercetările indică faptul că reclamele care sugerează preţuri de referinţă sunt mult mai eficiente în influenţarea achiziţiilor de produse de folosinţă îndelungată pe care le fac cumpărătorii (camere video) decât reclamele care nu fac aşa ceva, în special în rândul acelor cumpărători mai puţin pricepuţi, care se orientează mai degrabă în funcţie de preţ atunci când iau decizia de cumpărare[8]. Alte studii au arătat că dacă sugerezi cumpărătorilor nişte preţuri de referinţă măreşti percepţiile legate de valoare şi economisire, chiar dacă punctul de referinţă dat publicităţii este exagerat[9]. Deşi se poate ca cumpărătorii să nu creadă în totalitate sau să pună sub semnul întrebării credibilitatea unor asemenea pretenţii, ele influenţează încă în mod favorabil percepţiile şi comportamentul[10].

FIGURA 5-7. Efectele preţurilor de referinţă ale unui produs de lux

Model cuptor cu microunde	Alegere (%)	
	Grup 1 (n = 60)	Grup 2 (n = 60)
Panasonic II (31,31 cm^3; preţul normal 199,99 dolari; preţul de vânzare: reducere de 10%)	–	13
Panasonic I (24,8 cm^3; preţ normal 179,99 dolari; preţul de vânzare: reducere 35%)	43	60
Emerson (15,5 cm^3; preţ normal 109,99 dolari; preţul de vânzare: reducere 35%)	57	27

Sursa: Itamar Simonson şi Amos Tversky, „Choise in Context: Tradeoff Contrast and Extremeness Aversion", Journal of Marketing Research, 29 (August 1992), 281-95

Ordinea prezentării influenţează în mod evident preţurile de referinţă ale cumpărătorilor. În cercetările iniţiale ale acestui efect, două grupuri de respondenţi experimentali au văzut aceleaşi seturi de preţuri pentru un anumit număr de produse din opt categorii. Un grup a văzut preţurile în ordine descrescătoare (de la cel mai mare la cel mai mic); celălalt grup le-a văzut în ordine crescătoare (de la cel mai mic la cel mai mare). Cercetătorii au întrebat apoi fiecare respondent în ce proporţie acelaşi produs individual a fost evaluat cu un preţ „ridicat" sau „scăzut", comparativ cu valoarea sa. Din aceste aprecieri, cercetătorii au calculat preţurile de referinţă medii pentru fiecare produs. Rezultatul: respondenţii care au văzut preţurile în ordine descrescătoare şi-au format preţuri de referinţă mai mari decât cei care le-au văzut în ordine crescătoare, chiar dacă cele două grupuri au văzut aceleaşi seturi de preţuri[11]. Când şi-au format preţurile de referinţă, cumpărătorii au alocat în mod aparent o importanţă mai mare preţurilor pe care le-au văzut prima dată.

Scanned with OKEN Scanner

Aceste rezultate au implicații importante evidente în ceea ce privește comunicarea prețurilor. În vânzările personale, acest efect al prețului de referință implică faptul că un vânzător ar trebui să înceapă o prezentare arătând prima dată produsele cu o cotă de preț superioară celei stabilite de cumpărător, chiar dacă clientul va alege în final dintre produsele mai ieftine. Această tactică, cunoscută sub denumirea de „vânzare de sus în jos" este des întâlnită în cazul unor produse diverse, cum ar fi automobile sau proprietăți imobiliare. Cataloagele de direct mailing profită de acest efect, expunând produsele similare în ordine, pornind de la cele mai costisitoare la cele mai puțin scumpe. Într-un magazin de retail, efectul ordinii are implicații și asupra expunerii produselor. Implică, de exemplu, faptul că un magazin alimentar poate vinde mai multe branduri proprii firmei la prețuri mai mici (dar cu un profit mai mare) pur și simplu dacă nu le pune la nivelul vizual asupra căruia cumpărătorul își îndreaptă atenția mai întâi. Poate fi de preferat ca respectivii cumpărători să vadă mai întâi brandurile mai scumpe și apoi să caute brandurile proprii firmei respective.

În ultimul rând, afacerile promoționale, cum ar fi cupoanele, rebate-urile și pachetele de dimensiuni speciale pot influența prețurile de referință în mod strategic. Unii marketeri au pretins că noile produse ar trebui să aibă un preț mai mic, pentru a induce dorința de a fi testate, construind astfel o piață de cumpărători frecvenți, după care prețurile să crească. Dacă prețurile inițiale mai mici scad prețurile de referință ale cumpărătorilor, vânzările repetate pot avea de suferit.

Acesta este rezultatul la care au ajuns unii cercetători. Într-un studiu foarte strâns controlat[12], cinci noi branduri au fost introduse pe piață în două tipuri de magazine. Într-o perioadă introductivă, unul dintre tipurile de magazine a comercializat noile branduri la un preț mai mic, fără a menționa în nici un fel că este vorba despre un preț promoțional temporar; magazinele aflate sub observație au vândut noile branduri la prețurile obișnuite. Așa cum era de așteptat, brandurile s-au vândut mai bine în timpul perioadei introductive, atunci când prețul lor era mai mic. În următoarele săptămâni, totuși, ambele tipuri de magazine au vândut la prețul obișnuit. În toate cele cinci cazuri, vânzările ulterioare perioadei introductive au fost mai scăzute în magazinele unde s-a practicat un preț inițial mai mic decât în magazinele controlate. Mai mult, vânzările totale din perioada introductivă și din cea ulterioară, combinate, au fost mai mari în magazinele controlate decât în magazinele unde prețul inițial mic a stimulat cererea. Acest studiu și altele au relevat rezultate similare ce demonstrează importanța tacticilor de acordare a reducerilor. Vânzătorul ar trebui să stabilească în mod clar un preț regulat al produsului și apoi să promoveze discountul ca pe o reducere temporară a prețului. Altfel, prețurile promoționale inițiale scăzute, concepute pentru a contribui la testarea produsului, pot stabili prețuri de referință scăzute care vor submina valoarea percepută a produsului la prețurile regulate practicate ulterior.

Scanned with OKEN Scanner

Convenabilitatea percepută

Conceptul de „preţ convenabil" a torturat vânzătorii timp de secole. În Evul Mediu, negustorii erau condamnaţi la moarte dacă încălcau normele publice privind „preţul corect". Chiar şi în economia de piaţă modernă, monopoliştii se confruntă adesea cu critici din partea presei, cu hărţuiri regulate şi boicoturi publice. În consecinţă, marketerii ar trebui să înţeleagă şi să încerce să administreze percepţiile legate de convenabilitate. Dar ce înseamnă convenabil? Conceptul de convenabilitate pare să nu aibă nici un fel de legătură cu problemele legate de cerere şi ofertă[13]. Presupunerile legate de profitul pe care îl obţine vânzătorul influenţează percepţia asupra convenabilităţii, dar nu în întregime. Companiile petroliere au fost acuzate de monopol, chiar dacă profiturile lor sunt sub medie. Atunci când uraganul Katrina a provocat întreruperea alimentării cu petrol în sudul Statelor Unite, proprietarii de benzinării care au mărit preţurile au fost criticaţi fervent şi consideraţi „monopolişti", chiar dacă ei aveau doar atâta benzină cât să îi deservească pe cei care doreau produsul la preţul respectiv. Spre deosebire de situaţiile cu care s-au confruntat companiile petroliere, formele populare de divertisment (de exemplu, Disney World sau loteria de stat) sunt foarte profitabile şi costisitoare, şi totuşi preţurile practicate de ele nu sunt supuse criticilor pe scară largă.

Cercetări recente par să indice faptul că percepţiile legate de caracterul convenabil sunt mult mai subiective şi prin urmare mult mai uşor de administrat decât s-ar putea crede[14]. În aparenţă, cumpărătorii încep prin a compara ceea ce ei cred că ar fi profitul probabil din prezent al vânzătorului cu ceea ce vânzătorul a câştigat în trecut sau cu ceea ce câştigă alţii în situaţii de achiziţie similare. Într-un experiment renumit, oamenii şi-au imaginat că stau întinşi pe plajă, vrând să bea brandul lor favorit de bere şi că un prieten se duce la un magazin din apropiere şi le aduce berea dorită dacă preţul acesteia nu este prea mare. Cercetătorii i-au rugat să precizeze suma maximă pe care ar plăti-o. Subiecţii nu ştiau că la jumătate dintre ei li s-a spus că prietenul se duce într-un hotel scump să cumpere berea, iar la cealaltă jumătate că s-ar duce într-un mic magazin alimentar. Deşi aceste persoane nu ar vizita sau nu s-ar bucura ei înşişi de facilităţile locaţiei de achiziţie, preţul mediu acceptat al celor care se aşteptau ca berea să provină de la un hotel – 2,65 dolari – a fost cu mult mai mare decât preţul mediu acceptat menţionat de cei care se aşteptau ca berea să provină de la un mic magazin alimentar – 1,5 dolari[15].

Presupunerile legate de vânzător au influenţat percepţia cumpărătorului asupra preţului convenabil. Un vânzător care justifică un preţ mai mare şi care are un motiv „bun" (de exemplu, finanţarea asigurărilor de sănătate pentru angajaţi, îmbunătăţirea serviciilor oferite) face ca preţul să fie mult mai acceptabil decât în cazul celui care are un motiv „prost" (de exemplu, exploatarea unei crize de pe piaţă, pentru a mări profiturile acţionarilor). Cercetările au arătat că este mult mai probabil ca unor firme

Scanned with OKEN Scanner

precum Disney, care au o reputație bună, să nu li se pună la îndoială motivele. Se poate crede într-o măsură mult mai mare că acelea cu o reputație proastă (de exemplu, companiile petroliere) au motive suspecte[16].

În ultimul rând, percepțiile legate de caracterul convenabil par să fie legate de următoarea condiție: prețul este plătit pentru a menține un standard de viață sau este plătit pentru a îmbunătăți un standard de viață. Oamenii consideră că produsele care mențin un standard sunt o „necesitate", deși omenirea a supraviețuit fără ele o mare parte din istoria sa. Practicarea unui preț mare pentru o necesitate este considerată în general incorectă. De exemplu, oamenii obiectează când vine vorba de prețurile medicamentelor care le pot salva viața, deoarece nu sunt de părere că trebuie să plătească ca să fie sănătoși. La urma urmei, în ultimul an au fost sănătoși fără să plătească pentru rețete sau sfaturi medicale. Oamenii reacționează similar la creșterea chiriilor. Totuși, aceleași persoane își pot cumpăra o mașină nouă, bijuterii sau pot plăti o vacanță fără să mai obiecteze la prețurile mari sau la creșterile de preț[17].

Din fericire, percepțiile legate de caracterul convenabil pot fi manageriate. Companiile care ajustează frecvent prețurile pentru a reflecta cererea și oferta sau pentru a segmenta cumpărătorii în funcție de sensibilitatea diferită față de preț sunt atenți atunci când stabilesc prețurile „normale" la cel mai înalt nivel posibil, și nu la un nivel mediu sau la cel mai des întâlnit. Acest lucru le permite să facă reduceri astfel încât să stimuleze vânzarea unui produs atunci când vânzările merg mai încet (un motiv „bun"), decât să mărească prețul atunci când cererea e mare (un motiv „prost")[18]. În mod similar, deoarece cumpărătorii cred că firmele nu ar trebui să piardă bani, este mai simplu să pună mărirea prețurilor pe seama costurilor din ce în ce mai mari pentru a deservi clienții. Cumpărătorii cred că acest lucru este corect, ca în cazul în care prețul petrolului crește. Proprietarii de terenuri care măresc chiriile ar trebui să facă și anumite îmbunătățiri în acest timp. Companiile inovatoare măresc prețurile cu mai mult succes atunci când lansează un nou produs și precizează că această acțiune acoperă costurile de dezvoltare.

Structura profit-pierdere

O ultimă problemă de luat în considerare în comunicarea prețurilor este prezentarea prețurilor în fața clienților, care au tendința să le evalueze în termeni de câștig sau pierdere în funcție de un anumit nivel așteptat al prețurilor[19]. Modul în care ei structurează aceste aprecieri afectează atractivitatea achiziției. Pentru a ilustra acest efect, bazat pe *teoria potențialului client*, întreabă-te la care dintre următoarele benzinării ai vrea mai degrabă să fii client regulat, presupunând că apreciezi ambele branduri în mod egal și că plătești întotdeauna cu card de credit.

- Benzinăria A vinde benzină pentru 0,6 dolari litrul, dar are o reducere de 0,05 dolari dacă plătești cash.

Scanned with OKEN Scanner

• Benzinăria B vinde benzină pentru 0,54 dolari litrul, dar măreşte preţul cu 0,06 dolari dacă cumpărătorul plăteşte cu card de credit.

Desigur, costul economic al cumpărării benzinei, indiferent de benzinărie, este identic. Totuşi, cei mai mulţi oameni cred că oferta benzinăriei A este mult mai atractivă decât cea a benzinăriei B. Motivul este acela că oamenii acordă o importanţă psihologică mult mai mare evitării pierderilor decât câştigului de aceeaşi anvergură. De asemenea, atât pierderile, cât şi câştigurile legate de o anumită tranzacţie sunt fiecare în parte subiectul diminuării profiturilor, aşa cum se aşteaptă şi din partea efectului Weber-Fechner despre care am discutat mai devreme. O schimbare dată are un impact psihologic cu atât mai mic cu cât este mai mare baza la care este adăugată sau de la care este scăzută.

În exemplul nostru referitor la benzinărie, cumpărătorii care plătesc în numerar preferă benzinăria A, unde primesc beneficiul psihologic al obţinerii unui discount, un câştig pentru ei. Plătind acelaşi preţ net de 0,54 dolari pe litru la benzinăria B, care nu oferă nici un discount explicit, nu li se oferă nici un beneficiu psihologic.

Cumpărătorii cu card de credit preferă şi ei benzinăria A, în principal pentru că supratаxa practicată de benzinăria B creează o „pierdere", un beneficiu psihologic negativ, care trebuie evitat. Plătind acelaşi preţ net de 0,6 dolari pe litru la benzinăria A, unde nu se mai aplică nici o creştere, nu li se oferă nici un beneficiu psihologic, pozitiv sau negativ.

Cumpărătorii de altfel indiferenţi la modul de achitare, cash sau cu card, nu vor fi indiferenţi atunci când aleg benzinăriile, în ciuda echivalenţei valorii economice a vânzătorilor; un asemenea cumpărător va plăti întotdeauna cash pentru a obţine cel mai mic preţ, dar va alege mai degrabă varianta A pentru a obţine satisfacţia psihologică pe care nu o are la benzinăria B.

Teoria potenţialului client are multe implicaţii pentru comunicarea preţului:

• Pentru a proceda astfel încât să existe cât mai puţine obiecţii faţă de preţuri, propune mai degrabă costuri de oportunitate (renunţarea la câştig) decât costuri directe. Băncile renunţă adesea la taxele pentru verificarea contului în schimbul menţinerii unei balanţe minime. Chiar şi când dobânda la fondurile existente în cont depăşeşte taxa de verificare, cei mai mulţi aleg opţiunea balanţei minime. Oamenii cred că este mai avantajos să plătească lucruri precum asigurări sau fonduri mutuale, care sunt deductibile, decât să le cumpere direct.

• Când produsul are preţuri diferite pentru clienţi diferiţi în momente diferite, stabileşte preţul de listă la cel mai înalt nivel şi oferă discounturi. Acest tip de stabilire a preţurilor este atât de des întâlnit încât îl luăm de bun. Universităţile, de exemplu, propun doar unei mici părţi a clienţilor preţul de listă şi oferă tuturor celorlalţi clienţi discounturi. În cazul celor care plătesc preţul întreg sau aproape preţul întreg, faptul că nu primesc un discount mai mare ridică mai puţine obiecţii decât dacă li

Scanned with OKEN Scanner

s-ar cere să plătească un preț premium pentru că nu sunt vedete, sportivi sau buni negociatori.

• *Câștiguri separate și pierderi unificate.* Multe companii vând oferte constând în mai multe oferte sau servicii. De exemplu, o tipografie nu numai că tipărește broșuri, dar contribuie și la partea de design, de potrivire a culorilor, de planificare a activității, pentru a îndeplini cerințele legate de timp ale cumpărătorilor ș.a.m.d. Pentru a maximiza valoarea percepută, vânzătorul ar trebui să identifice fiecare dintre acestea ca produse sau servicii separate și să promoveze explicit valoarea fiecăreia dintre ele („Iată ce primești în pachetul nostru în varianta Deluxe!"), separând câștigurile. Totuși, decât să ceară cumpărătorilor să ia decizii separate legate de cheltuieli, vânzătorul trebuie să identifice nevoile clientului și să ofere un preț per pachet pentru a le îndeplini („Un singur preț îți oferă totul"), unificând pierderile.

Dacă un cumpărător obiectează față de preț, vânzătorul îi poate retrage un serviciu suplimentar, ceea ce va face ca acest serviciu să apară ca o „pierdere" de sine stătătoare, la care îi va fi greu să renunțe.

Specialiștii în strategie care gândesc doar prin prisma valorii economice obiective pot considera că aceste principii sunt oarecum neadevărate. Unii pot argumenta că acei cumpărători aflați în aceste situații se gândesc la aceleași opțiuni ca la niște combinații complet diferite de „câștig" și „pierdere". Aceasta este exact ideea pe care o adoptă teoreticienii: cumpărătorii pot încadra aceleași tranzacții în maniere total diferite, fiecare dintre ele presupunând un comportament complet diferit. Cercetătorii au arătat că schimbarea modului în care oamenii gândesc în legătură cu câștigurile și pierderile lor, în tranzacții de altfel identice, le afectează în mare măsură comportamentul.

Rezumat

Modul în care clienții răspund la prețurile pe care le propui este determinat de mult mai multe elemente decât valoarea oferită de produsul tău și de prețul pe care l-ai stabilit. Este influențat și de felul în care îți evaluează produsul sau serviciul. Dacă lași aceste aprecieri la voia întâmplării, probabil că vei încasa mult mai puțini bani sau vei vinde mult mai puțin decât ai fi putut să o faci. Celor mai mulți clienți le lipsește timpul sau stimultentele de a se informa ei înșiși complet despre alternativele pe care le au și de a evalua informația pe care o au la îndemână. Dacă vrei ca ei să îți recunoască valoarea, trebuie să le facilitezi acest proces, oferindu-le informații despre oferta ta și despre ce anume crezi că ar însemna ea pentru ei.

De asemenea, trebuie să manageriezi activ modul în care comunici prețul, pentru a reduce la minim sentimentele adverse legate de acest aspect. Controlând vizibilitatea diferențelor legate de preț, formularea referințelor, percepțiile legate de caracterul convenabil, poți reduce reacțiile negative fără să diminuezi profitul general.

Scanned with OKEN Scanner

Note

1. Alte elemente de marketing, cum ar fi disponibilitatea canalului, dar şi diverse probleme legate de stabilirea preţurilor, cum ar fi politicile de stabilire a preţurilor, sunt în continuare relevante, chiar dacă produsul nu este important din punct de vedere economic. Totuşi, comunicarea valorii probabil că nu are nici un impact în aceste cazuri.
2. Richard Thaylor, „Toward a Positive Theory of Consumer Choice", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1 (1980), p. 39-40.
3. Vezi Gerald E. Smith şi Paul D. Berger, „The Impact of Direct Marketing Appeals on Charitable Marketing Effectiveness", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(3), vara anului 1996, pag. 219-231; R.M. Dawes, D. Faust şi P.E. Meehl, „Clinical Versus Actuarial Judgement", *Science*, 243 (1989), pag. 1668-1674.
4. Venkateshwar K. Reddy, Eric M. Olson şi Stanley F. Slater, „When Marketing Efforts Go Flat", American Marketing Association, www.marketingpower.com/content21161C5850S2; „Michelin Baby Hoops It Up in New Advertising", comunicat de presă din 17 aprilie 2001, www.michelin.com; „Integrating Competition and Goal-Based Positioning: The Value Equation", Northwestern University, www.kellogg.nwu.edu/faculty/sterntha/ htm/module3/5.
5. Daniel Kahneman şi Amos Tversky, „Choice, Values and Frames", *American Psychologist*, 39(4), aprilie 1984, pag. 341-350.
6. Kent B. Monroe şi Susan M. Petroshius, „Buyer's Perceptions of Price: An Update of the Evidence", în *Perspectives in Consumer Behavior*, ed. a III-a, editori: H. Kassarjian şi T.S. Robertson (Glenview, IL: Scott-Foresman, 1981), pag. 43-55.
7. Zarrel V. Lambert, „Perceived Prices as Related to Odd and Even Price Endings", *Journal of Retailing*, 51 (toamna 1975), pag. 13-22; Robert M. Schindler şi Alan R. Wiman, „Consumer Recall of Odd and Even Prices", documente de lucru, Northeastern University, 1983; Robert M. Schindler, „Consumer Recognition of Increase in Odd and Even Prices", în *Advances in Consumer Research*, 11, ed. T.C. Kinnear (Association for Consumer Research, 1983), pag. 459-462.
8. Gerald E. Smith, „Prior Knowledge and Effectiveness of Massage Frames in Advertising", dizertaţie nepublicată, Boston University, 1992.

Scanned with OKEN Scanner

9. Joel E. Urbany, William O. Bearden și Dan C. Weilbaker, „The Effect of Plausible and Exaggerated Reference Prices on Consumer Perceptions and Price Search", *Journal of Consumer Research*, 15 (iunie 1988), pag. 95-110.
10. Vezi Eric N. Berkowitz și John R. Walton, „Contextual Influences on Consumer Price Responses: An Experimental Analysis", *Journal of Marketing Research*, 17 (august 1980), pag. 349-358; Albert J. Della Betta, Kent B. Monroe și John M. McGinnis, „Consumer Perceptions of Comparative Price Advertisements", *Journal of Marketing Research*, 18 (noiembrie 1981), pag. 415-427; Cynthia Fraser, Robert E. Hite și Paul L. Sauer, „Increasing Contributions in Solicitation Campaigns: The Use of Large and Same Anchorpoints", *Journal of Consumer Research*, 15 (septembrie 1998), pag. 284-287; Mary F. Mobley, William O. Bearden și Jesse E. Teel, „An Investigation of Individual Responses to Tensile Price Claims", *Journal of Consumer Research*, 15 (septembrie 1998), pag. 273-279; James G. Barnes, „Factors Influencing Consumer Reaction to Retail Newspaper Sale Advertising", documente de lucru, Fall Educators' Conference (Chicago: American Marketing Association, 1975), pag. 471-477; Edward A. Blair și E. Laird Landon, Jr., „The Effects of Reference Prices in Retail Advertisments", *Journal of Marketing Research*, 45(2) (primăvara anului 1981), pag. 61-69; John Liefeld și Louise A. Heslop, „Reference Prices and Deception in Newspaper Advertising", *Journal of Consumer Research*, 11 (martie 1985), pag. 868-876. Vezi și Robert E. Wilkes, „Consumer Usage of Base Price Information", *Journal of Retailing*, 48 (iarna 1972), pag. 72-85; Sadrudin A. Ahmed și Gary M. Gulas, „Consumers' Perception of Manufacturers' Suggested List Price", *Psychological Reports*, 50 (1982), pag. 507-518; Murphy A. Sewall și Michael H. Goldstien, „The Comparative Advertising Controversy: Consumer Perception of Catalog Showroom Reference Prices", *Journal of Marketing*, 43 (vara anului 1979), pag. 85-92.
11. Albert J. Della Betta și Kent Monroe, „The Influence of Adaptation Levels on Subjective Price Perceptions", în *Advances in Consumer Research*, 1973, lucrările Asociației pentru Cercetarea Consumatorului, vol. 1, ed. Peter Wright și Scott Ward (Urbana, IL: ACR, 1974), pag. 359-369.

Scanned with OKEN Scanner

12. A. Door et al. „Effect of Initial Selling Price on Subsequent Sales", *Journal of Personality and Social Psychology*, 11 (1969), pag. 345-350.
13. Daniel Kahneman, Jack L. Knetsch şi Richard H. Thaylor, „Fairness As a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market", *American Economic Review*, 76(4) (septembrie 1986), pag. 728-741.
14. Joel Urbany, Thomas Madden şi Peter Deckson, „All's Not Fair in Pricing: An Initial Look at the Dual Entitlement Principle", *Marketing Letters* I(1) (1989), pag. 15-25; Marielza Matins şi Kent Monroe, „Perceived Price Fairness: A New Look at an Old Construct", *Advances in Consumer Research*, Vol. 21 (Provo, UT: Association for Consumer Research), pag. 75-78.
15. Richard Thaler, „Mental Accounting and Consumer Choice", *Marketing Science*, 4 (vara anului 1985), pag. 206.
16. Margaret C. Campbell, „Perceptions of Price Unfairness: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing Research*, 36 (mai 1999), pag. 187-199.
17. Daniel Kahneman, Jack. L. Knetsch şi Richard H. Thayler, „The Endowment Effect, Kiss Aversion and Status Quo Bias", *Journal of Economic Perspectives*, (5)1 (iarna 1991), pag. 203-204.
18. Campbell, *op. cit.*
19. Daniel Kahneman şi Amos Tversky, „Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk", *Econometrica*, 47 (martie 1979), pag. 263-291; Daniel Kahneman şi Amos Tversky, „The Psychology of Preferences", *Scientific American*, 246 (ianuarie 1982), pag. 162-170; Daniel Kahneman şi Amos Tversky, „Choices, Values and Frames", *American Psychologist*, 39, 4 (aprilie 1984), pag. 341-350; Amos Tversky şi Daniel Kahneman, „The Framing of Decisions and Psychology of Choice", în *New Directions for Methodology of Social and Behavioral Science: Question Framing and Response Consistency*, nr. 11 (San Francisco: Jossey-Bass, martie 1982); Amos Tversky şi Daniel Kahneman, „Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty", *Journal of Risk and Uncertainty* (1982).

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 6

Politica de stabilire a preţurilor

Managerierea aşteptărilor şi a comportamentului consumatorului

Companiile care nu îşi administrează stabilirea preţurilor printr-o politică clar stabilită vor pierde controlul acestora pe cele mai multe pieţe. Pe parcurs, riscă să-şi îndepărteze cei mai buni clienţi, să încetinească procesul de vânzări şi să diminueze profitabilitatea. Este un lucru care se întâmplă deoarece disponibilitatea cumpărătorilor de a plăti un produs sau un serviciu depinde nu numai de modul în care ei percep valoarea produsului respectiv, dar şi de aşteptările clienţilor legate de nevoia de a plăti pentru valoarea pe care o primesc. Politicile de impact creează aşteptări din partea fiecărui consumator, legate de preţul pe care trebuie să-l plătească, dacă acesta este stabilit în mod obiectiv şi are legătură cu valoarea primită şi/sau cu costul serviciilor. Politicile prost concepute sau inexistente îi determină pe consumatori să creadă că pot manipula informaţia sau să se comporte într-un anumit fel pentru a beneficia de discounturi fără să ofere nimic de valoare în schimb.

Dar, când sunt întrebaţi despre politicile de stabilire a preţurilor din companiile lor, cei mai mulţi manageri fie nu ştiu ce să răspundă, fie fac o scurtă descriere a permisiunii de oferire a discounturilor acordate de fiecare nivel de conducere al organizaţiei. Dar permisiunea de stabilire a discounturilor nu reprezintă o politică; este mai mult o încercare de a menţine controlul asupra consecinţelor unei stabiliri a preţurilor care nu se bazează pe nici o politică. Politicile legate de stabilirea preţurilor

Scanned with OKEN Scanner

prezintă circumstanţele în care compania îşi va reduce preţurile în schimbul unui comportament specific din partea consumatorilor şi a forţei de vânzări.

Când companiile nu stabilesc politici ferme de stabilire a preţurilor, nu pot menţine integritatea preţurilor şi, prin urmare, îşi pierd din credibilitate în faţa clienţilor. Poate deveni o problemă majoră, mai ales când se fac vânzări unor cumpărători profesionişti, care sunt instruiţi să negocieze termenii tranzacţiei astfel încât să încheie cea mai bună afacere. Când ei cred că preţul este negociabil, în limite nespecificate, din motive nespecificate, se gândesc la strategii de achiziţie prin care să creeze motive – reale sau imaginare – pentru a obţine aceste discounturi.

În plus, în ultimele două decenii au existat mai multe firme cumpărătoare care au adoptat strategia de „aprovizionare strategică" decât vânzători care se bazează pe „stabilirea strategică a preţurilor". Prin urmare, mulţi furnizori funcţionează în dezavantaj, stabilind preţuri ca reacţie la politicile cumpărătorului, fără să controleze activ procesul. Reprezentanţii de vânzări pentru care negocierea preţului este adesea un job part-time sunt depăşiţi de agenţii de achiziţii care transformă negocierea preţurilor într-o profesie. În timp ce reprezentanţilor de vânzări le lipseşte adesea o privire de ansamblu asupra dinamicii pieţei, concurenţii lor din domeniu colectează asemenea informaţii sistematic. Mai rău, reprezentanţii de vânzări sunt recompensaţi complet pentru încheierea afacerii, iar dacă nu o fac, nu primesc nici un ban. Companiile îi răsplătesc din ce în ce mai mult pe agenţii lor de achiziţii pentru implementarea unor strategii pe termen lung, care pot implica costuri pe termen scurt.

Chiar şi furnizorii care au o politică de stabilire a preţurilor au dezvoltat această politică fără să se gândească la comportamentul pe termen lung al clientului, pe care vor să-l încurajeze. Să luăm în considerare politicile comune de stabilire a preţului menţionate în tabelul 6-1 şi impactul lor probabil asupra comportamentului consumatorului. În foarte multe situaţii, politicile aparent prudente stimulează comportamentul cumpărătorului, mărind presiunea asupra preţului şi afectând profitabilitatea pe termen lung.

Spre deosebire de practicile nefuncţionale, politicile reale de stabilire a preţului oferă stimulente şi aşteptări care susţin o loialitate mai mare din partea consumatorilor şi negocieri mult mai rapide şi mai eficiente ale preţului. Politicile funcţionale au nevoie de criterii specifice detaliate, pentru acordarea unui discount valid care să le indice faptul că acei clienţi care au primit discounturi te recompensează cu un comportament bun şi nu fac presiuni. De exemplu, politicile prin care se acordă clienţilor preţuri mai mici la comandarea unor cantităţi mai mari, pentru un angajament total al furnizorului faţă de nevoile lor, pentru folosirea mult mai judicioasă a serviciilor la punctul de vânzare, pentru administrarea stocurilor în vederea evitării problemelor apărute în cazul unor comenzi urgente şi pentru plata la timp – toate încurajează un comportament adecvat şi reduc costurile pentru vânzător, care justifică la rândul lui concesiile legate de preţ.

Scanned with OKEN Scanner

FIGURA 6-1. Implicaţiile politicilor de preţ asupra comportamentului

Politică	Implicaţie asupra comportamentului
Oferă reduceri numai atunci când consumatorul primeşte un preţ mai bun de la un competitor	Consumatorii care sunt loiali şi îţi oferă toţi banii lor nu primesc nimic înapoi pentru faptul că sunt loiali. Consumatorii care solicită oferte de la furnizori multipli, în special cei care sunt dispuşi să ofere preţuri mai mici, sunt recompensaţi pentru lipsa de loialitate. Consumatorii inteligenţi stabilesc anumite relaţii cu alţi competitori, îndepărtând o anumită parte din afacerile lor de la tine către furnizorul lor preferat, pentru a te face să rămâi onest.
Oferă reduceri mai mari decât cele normale numai pentru a atinge obiectivele de vânzare	Pentru că este dificil să îţi dai seama mai devreme în cadrul semestrului dacă reducerile vor fi necesare pentru a îndeplini obiectivul semestrial, reducerile tind să apară în ultimele câteva săptămâni. Consumatorii observă tiparul şi încep să îşi rezerve comenzile pentru ultimele câteva săptămâni din semestru când cumpără în avans pentru următorul semestru. Tu suporţi costul menţinerii unor inventare care să se conformeze cererii de pe ultima sută de metri.
Oferă reduceri pentru volumul anual, indiferent de volumul de comenzi sau de cota din nevoia totală a consumatorului reprezentată de vânzările tale	Consumatorii sunt recompensaţi pentru centralizarea achiziţiilor, îndepărtându-te de utilizatorii care înţeleg valoarea a ceea ce oferi tu. De asemenea, sunt recompensaţi pentru că se alătură altor companii pentru a constitui „grupuri de cumpărători" ce pot să se califice pentru reduceri şi mai mari, cheltuiesc mai mult efort evaluând toţi furnizorii alternativi şi adaugă o etapă suplimentară mai costisitoare procesului de vânzări.
Publică liste de preţuri, dar evită tiparele previzibile în oferirea reducerilor pentru a păstra interesaţi competitorii	Competitorii nu îşi pot compara modalitatea de stabilire a preţurilor cu a ta şi acum trebuie să ghicească ce reper să îşi stabilească. Trebuie să se bazeze pe informaţia venită de la agenţii de achiziţii, lăsându-te fără nici o putere de a influenţa politica de stabilire a preţurilor a competitorilor tăi, în vreme ce departamentele de achiziţie ale consumatorilor pot manipula „informaţiile" legate de preţ în avantajul lor.

Acest capitol tratează crearea politicilor de stabilire a preţului care diminuează oportunităţile şi stimulentele acordate clienţilor de a folosi tactici de achiziţie manipulative. Explică modul de organizare pentru stabilirea preţurilor prin intermediul unei politici şi modul în care poţi stabili politici de preţuri care să menţină controlul, cu o oarecare flexibilitate. Descrie şi politicile specifice care s-au dovedit a fi eficiente în administrarea provocărilor curente.

Organizarea stabilirii preţurilor în funcţie de o anumită politică

Să hotărăşti cine ar trebui să controleze stabilirea preţurilor este o decizie caracterizată de obiective conflictuale şi de constrângeri. Pe de o parte, este bine să răspunzi rapid la cerinţele clienţilor de a face o ofertă de preţ şi să vii în întâmpinarea diferitelor nevoi ale acestora dând dovadă de flexibilitate. Este important şi

Scanned with OKEN Scanner

să rezolvi în timp util ameninţările competitive. Asemenea obiective presupun ca autoritatea responsabilă cu stabilirea preţurilor să stea în mâinile reprezentanţilor de vânzări pe teren sau să fie ceva obişnuit pentru ei. Din nefericire, dacă dai foarte multor oameni responsabilităţi legate de stabilirea preţurilor, poţi ajunge să pierzi controlul şi să reduci profitabilitatea, iar asta din mai multe motive.

Inconsecvenţă: Cu o stabilire a preţurilor descentralizată, compania sfârşeşte prin a avea cel puţin atâtea strategii de preţuri câţi reprezentanţi de vânzări are. Când un client află că un altul a obţinut un preţ mai mic pentru acelaşi produs sau serviciu, agentul de vânzări care a vândut produsul la un preţ mai mare pierde încrederea acelui consumator, dar şi viitoarele vânzări. Clientul negociază mult mai agresiv şi mai puţin onest pe viitor, pentru a încheia o afacere mai bună. Poate consulta mai mulţi furnizori pentru a avea un sprijin mai mare în negocieri. Mai mult, cei mai slabi reprezentanţi de vânzări ai companiei tale, care pot vinde cel mult pe baza valorii, vor oferi discounturi mult mai des şi de o valoare mai mare, astfel încât să finalizeze vânzările. În timp ce alţi agenţi de vânzări sunt obligaţi să se replieze după aceste afaceri, cei mai slabi reprezentanţi de vânzări ai tăi devin cei care îţi stabilesc preţurile! Riscurile unei negocieri de preţ ad hoc pot fi diminuate doar atunci când clienţilor le lipseşte acel stimulent sau acea abilitate de a determina preţurile pe care le plătesc alţi clienţi.

Stimulente: Reprezentanţii de vânzări din cele mai multe companii primesc comisioane pentru încasările pe care le fac şi, prin urmare, au un timp limitat. Deşi asemenea stimulente îi pot motiva să muncească mai mult pentru a încheia vânzări, scopurile legate de obţinerea rapidă a unor venituri sunt total nepotrivite pentru cineva care creează o strategie de stabilire a preţurilor care să conducă la o profitabilitate pe termen lung.

Managerierea aşteptărilor clienţilor şi menţinerea percepţiilor legate de integritatea preţurilor sunt mult mai importante pentru companie decât încheierea unei afaceri proaste. Aşa că este vorba despre evitarea angajării unor resurse rare, cum ar fi garanţii foarte bune sau cei mai buni oameni de service pentru nişte clienţi puţin profitabili. Totuşi, reprezentanţii de vânzări care nu trebuie să încheie vânzări proaste suportă toate costurile, dar au doar o mică parte din orice beneficiu ulterior. Prin urmare, ei sunt impulsionaţi să ia decizii de preţ care sunt, în general, mai slabe decât acelea care ar maximiza profitul firmei.

Analiză financiară: În special în vânzările business-to-business, companiile se confruntă din ce în ce mai mult cu situaţia în care departamentele de achiziţii au strategii de reducere a costurilor pe termen lung, stabilite în funcţie de datele legate de performanţă. Reprezentanţii de vânzări nu au acces la informaţiile despre profit şi pierderi, tendinţele competitive ale preţurilor, utilizarea capacităţii companiei şi nici chiar la istoricul achiziţiilor şi serviciilor, date care ar fi necesare pentru a concepe strategii de creştere a profitului şi pentru a urmări rezultatele.

Scanned with OKEN Scanner

Recunoscând dezavantajele unor politici de preţ descentralizate, unele companii încearcă să se îndrepte brusc în direcţia opusă, centralizând toate deciziile legate de stabilirea preţurilor. Asta poate funcţiona atâta vreme cât firma are puţini clienţi şi negociază rar contracte cu fiecare piaţă în parte. În aceste situaţii, departamentul care se ocupă de stabilirea preţurilor sau directorii de vânzări conduc de fapt direct negocierile de preţ. Dacă firma are mulţi clienţi şi negociază preţurile frecvent, centralizarea tuturor deciziilor legate de preţuri încetineşte totuşi răspunsul la oportunităţile oferite de piaţă, prelungeşte negocierile de preţ şi diminuează productivitatea forţei de vânzări. Pe scurt, profiturile mari apar cu preţul pierderii unor vânzări.

O soluţie mai bună este centralizarea dezvoltării politicilor de preţ, dar şi monitorizarea şi împuternicirea reprezentanţilor de vânzări astfel încât să-şi organizeze afacerile în concordanţă cu aceste politici. Pentru a realiza acest lucru, politicile de preţ trebuie să acopere majoritatea situaţiilor şi să specifice detaliat tranzacţiile aprobate anterior şi criteriile de acordare a discountului. Este o situaţie complet diferită faţă de modul în care procedează cele mai multe companii din domeniul business-to-business, ai căror agenţi de vânzări negociază cu clienţii fără să aibă habar ce ar fi acceptabil şi care trec pe la o mulţime de directori de vânzări, de la toate nivelurile, ca să li se aprobe demersurile. În loc să vândă clienţilor ceva ce este aprobat de către conducere, îşi pierd timpul discutând cu conducerea o afacere convenabilă pentru consumator. Iar managerii, care nu au timp să analizeze ce tranzacţii ar fi mai bune din punct de vedere strategic pentru companie în general, sunt obligaţi să ia decizii pe loc, în contextul deadline-urilor impuse de clienţi.

Atunci când companiile îşi definesc integral politicile legate de preţuri, agenţii lor de vânzări pot avea o autoritate deplină pentru a oferi chiar şi cele mai mari discounturi – subiectul unor constrângeri rigide bazate pe caracteristicile şi comportamentul clienţilor, care permit clientului să-i aprecieze. De exemplu, dacă are de-a face cu un client care îi cere un preţ mai mic care să fie la fel cu cel al unui competitor asiatic, reprezentantul de vânzări care are autoritatea necesară nu mai trebuie să apeleze la conducerea superioară care să-i autorizeze un preţ mai mic, întârziind astfel procesul de vânzare şi punând în pericol tranzacţia. În schimb, reprezentantul de vânzări ar putea spune, de exemplu, că firma ar aproba un discount de 20% pentru o „comandă obligatorie, în avans", dacă se obligă să comande un volum mai mare de produse în avans, pentru mai multe luni, aşa cum ar cere şi furnizorul asiatic. În acest caz, clientul poate decide totuşi să lucreze în mare parte cu furnizorul asiatic, dar ar putea dori să încheie un contract cu firma ta doar pentru a-şi acoperi nevoile pe termen scurt. Dacă se întâmplă acest lucru, reprezentantul de vânzări ar trebui să informeze clientul că politica de preţuri a companiei este să vândă produsele în aceste situaţii la preţul întreg, fiind alături de client, dar asigurându-l că reducerile de preţ presupun angajamentul pentru comenzi în volum mai mare, corespunzător reducerii.

Scanned with OKEN Scanner

Efectele stabilirii preţurilor pe baza unei politici sunt aproape întotdeauna bune. Clienţii află că nu câştigi dacă învingi pur şi simplu un alt furnizor şi că nu este nevoie să te temi că un alt competitor va încheia o afacere mai bună. Prin urmare, clienţii nu mai sunt impulsionaţi să nu le spună vânzătorilor care sunt nevoile lor reale şi valoarea acestora. Află şi că pot exista diferenţe între preţul pe care îl plătesc şi ceea ce primesc. Procesul de negociere dintre ceea ce dai şi ceea ce primeşti forţează clienţii, chiar şi agenţii de achiziţii, să descopere care este valoarea reală a firmei lor. În final, dacă politicile sunt concepute corect, produc schimbări în comportamentul clientului, fiind reduse costurile de deservire a acestora.

Desigur, această nouă abordare a politicii de preţuri preia o mare parte din responsabilitatea strategiei de stabilire a preţurilor de pe umerii agenţilor de vânzări, responsabilitate care va reveni senior managerilor, cărora le aparţine de drept. Dar ce fel de manageri? Răspunsul la această întrebare are mai multe faţete. În primul rând, o stabilire a preţurilor care să aibă succes presupune o informare intersectată. Responsabilitatea finală pentru politicile de preţ trebuie să cadă în sarcina unui grup de manageri, a unui comitet însărcinat cu stabilirea preţurilor, care să aibă mai multe roluri. Evident, printre membrii comitetului pot fi incluşi oamenii de vânzări, care cunosc modul în care clienţii direcţi iau deciziile (clienţi care pot fi distribuitori sau departamente centralizate de achiziţie) sau reprezentanţi ai departamentului financiar care probabil că înţeleg care sunt costurile reale. Marketerii, care ar trebui să ştie ce valoare au consumatorii şi modul în care diferenţele de percepţie asupra valorii definesc segmentele de piaţă, trebuie să fie şi ei incluşi. Dacă produsul sau serviciul nu poate fi depozitat, ceea ce face ca managementul capacităţii de producţie să devină o cerinţă-cheie a stabilirii preţului, atunci ar trebui implicat şi cineva din departamentul de operaţiuni. În toate situaţiile, comitetul responsabil cu stabilirea preţurilor ar trebui să fie responsabil pentru profitabilitatea firmei, şi nu pentru îndeplinirea obiectivelor individuale ale fiecărui departament. Ultima cerinţă presupune ca toţi să-şi canalizeze diferitele puncte de vedere către acelaşi obiectiv fundamental al companiei.

Cu siguranţă că persoanele dintr-un asemenea comitet nu au o pregătire anterioară în luarea deciziilor legate de preţuri. Nu trebuie neapărat să fi studiat în prealabil matematică financiară, dar ar trebui să fie capabili să se bazeze pe capacitatea de a conduce a unei persoane care va defini în mod strategic întrebările referitoare la preţuri şi va dezvolta informaţiile necesare pentru a răspunde la ele. Câteodată, capacitatea de a conduce este dovedită de un membru al comitetului care nu are o experienţă anterioară. Cel mai des este vorba însă de una sau mai multe persoane care s-au ocupat în mod special de managementul preţurilor, cum ar fi un marketing manager sau un specialist în stabilirea preţurilor. Cheia succesului acestei persoane nu este cui anume i se subordonează, ci credibilitatea sa de documentarist onest, care înţelege provocările pe care stabilirea preţurilor le creează în rândul organizaţiei.

Scanned with OKEN Scanner

Această persoană poate fi un fost director de vânzări, care a avut succes în creşterea profitului într-o zonă, sau poate fi un consultant cu o experienţă vastă în colaborarea cu alte firme, sau probabil un manager de preţuri care a avut succes, angajat de la altă firmă. Sarcina comitetului este să ia decizii legate de politică, care vor cuprinde strategia de stabilire a preţurilor pentru firma respectivă, aşa cum am definit-o pe larg în capitolul 2. Sarcina managerului de preţ este să conceapă întrebările corecte şi să direcţioneze procesul care va conduce la acest rezultat.

Crearea şi administrarea strategică a politicilor de preţuri

Construirea unei strategii de stabilire a preţurilor este un proces curpinzător şi continuu. Începi de la ce ai şi câştigi experienţă şi profit pe măsură ce îţi îmbunătăţeşti abilităţile. Angajamentul de a te dedica unui simplu proces te asigură că de fapt îţi construieşti din ce în ce mai mult o strategie, şi nu că elimini pur şi simplu riscurile. Crearea şi administrarea strategică a politicilor de preţ implică trei etape: diagnostic, dezvoltarea politicii şi implementare.

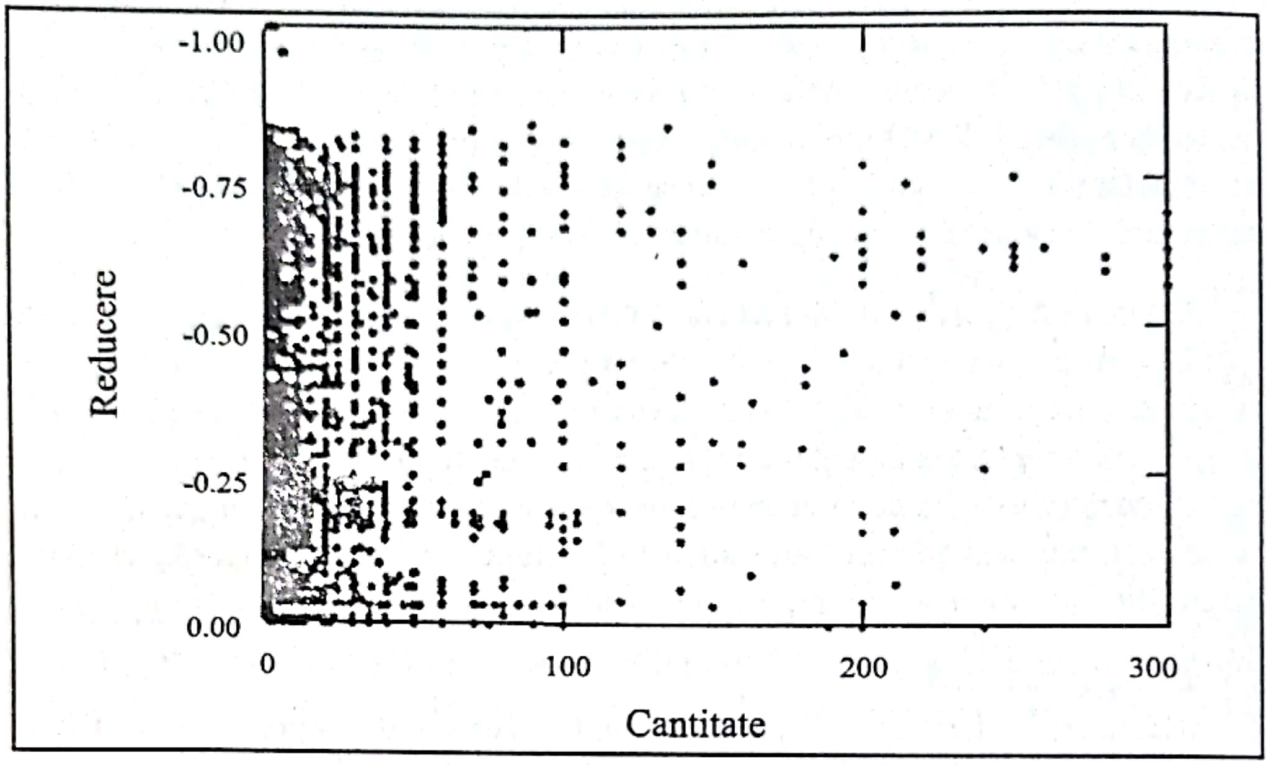
Diagnosticul

Managerii ocupaţi care fac parte din comitetul de stabilire a preţurilor riscă să se obişnuiască să reacţioneze la problemele individuale legate de stabilirea preţurilor. Sarcina echipei responsabile cu stabilirea preţurilor nu este să rezolve imediat problemele individuale, ci să dezvolte politici generale pentru a le trata în mod activ. În loc să-şi piardă timpul gândindu-se cum să răspundă unei cerinţe specifice a clientului pentru un preţ mai mic, managerul responsabil de stabilirea preţurilor ar trebui să afle de ce face clientul asemenea cerere. O face pentru că el a aflat că şi alţii au negociat cu firma preţuri mai mici? Un concurent a propus un preţ mai mic, fără să includă şi serviciile pe care le oferi tu, deoarece departamentul de achiziţii a preluat controlul şi nu recunoaşte valoarea unică a diferenţierii tale? Sau din cauză că departamentul de logistică nu a reuşit să respecte termenele de livrare în ultimul an?

Fiecare cauză are o soluţie bazată pe o politică diferită. Înainte ca această soluţie să fie concepută şi implementată, totuşi, este necesar în primul rând să identifici clar problema şi sursa sa. Unele instrumente standard de diagnostic pot ajuta o persoană să înţeleagă problemele şi oportunităţile referitoare la preţuri. Printre acestea se numără „gruparea preţurilor", „cascada preţurilor" şi „analiza profitabilităţii unui client (sau a unui segment)". Primele două analize dezvăluie de ce obţii mai puţină valoare decât ceilalţi de la anumite produse sau clienţi. Analiza profitabilităţii clientului indică dacă preţurile reflectă diferenţele în ceea ce priveşte costul deservirii diferiţilor clienţi sau segmente de clienţi. Aceste instrumente nu sunt complete; de cele mai multe ori cea mai bună abordare este să discuţi cu clienţii despre nevoile lor, într-o întâlnire separată, la care nu faci o prezentare de vânzări. Dar aceste instrumente merită analizate puţin aici, datorită aplicaţiilor lor unice în stabilirea preţurilor.

Scanned with OKEN Scanner

FIGURA 6-2. Exemplu de variabilitate a reducerii



Gruparea preţurilor

Gruparea preţurilor (engl. *price banding*) este o tehnică statistică pentru a identifica clienţii care plătesc semnificativ mai mult sau semnificativ mai puţin decât grupele de preţuri corecte pentru un anumit tip de tranzacţie. Tehnica oferă date relevante pentru comitetul însărcinat cu stabilirea preţurilor, astfel încât acesta să dezvolte o politică prin identificarea clară a clienţilor ale căror tactici agresive le permite să beneficieze de discounturi nemeritate sau prin identificarea clienţilor care plătesc mai mult decât media, deoarece ei nu au insistat suficient de mult pentru a obţine discounturile adecvate. Figura 6-2 înfăţişează modelul inconstant, aparent întâmplător al stabilirii preţurilor pe care îl întâlnim adesea în cazul companiilor care nu au nişte politici ferme în acest sens. Cu toate acestea, echipa de vânzări sau managerul de vânzări responsabil ar putea pretinde că aici există o anumită logică ascunsă, o metodă oarecum greşită. În măsura în care este corectă, şi câteodată este, sarcina managerului însărcinat cu stabilirea preţurilor este de a face această logică mai transparentă pentru sine însuşi şi pentru comitetul care se ocupă de stabilirea preţurilor. În măsura în care această variaţie este cu adevărat întâmplătoare, afectând prin urmare profitul firmei şi integritatea preţului, sarcina comitetului este să creeze nişte politici pentru a elimina această variaţie.

Există cinci etape în procesul de grupare a preţurilor:

1. Identificarea şi alcătuirea unei echipe de organizare şi de reprezentanţi de vânzări care să cadă de acord asupra factorilor legitimi (nivelurile serviciilor, dimensiunea comenzilor, regiunea geografică, tipul de firmă a clientului etc.),

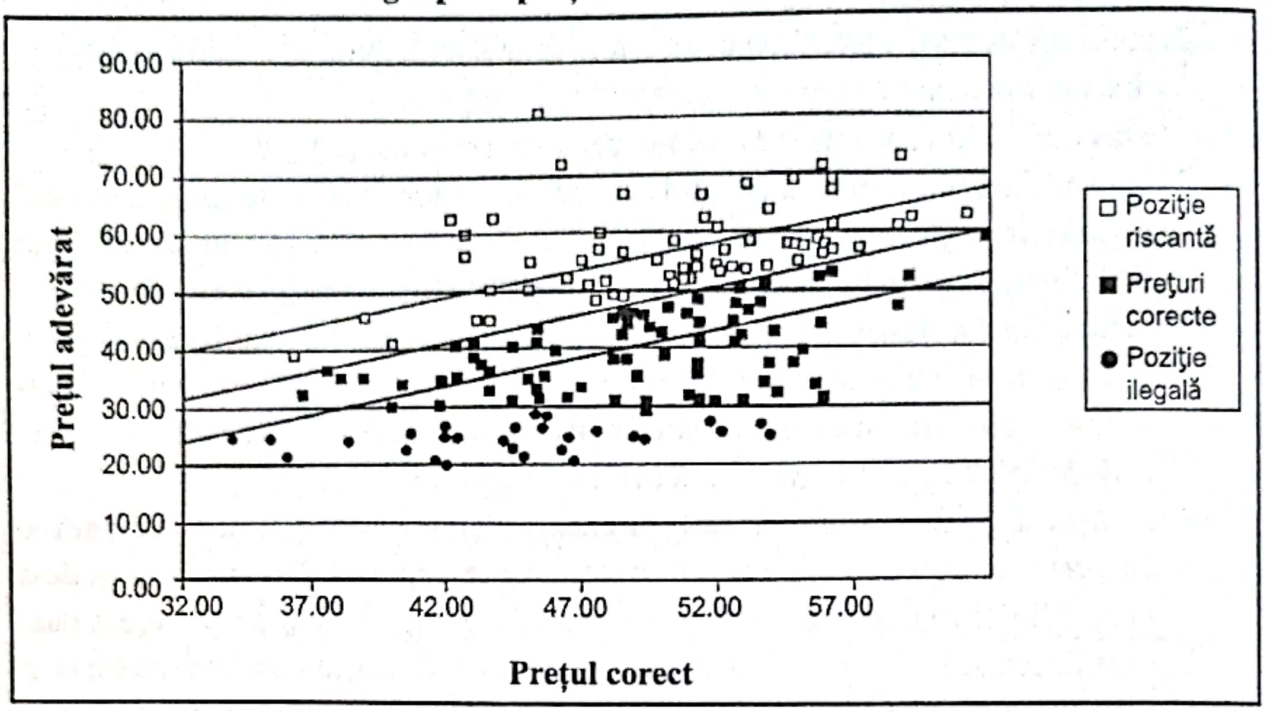
Scanned with OKEN Scanner

despre care ei cred că ar justifica variaţiile de preţ în cadrul conturilor, în funcţie de valoare.

2. Executarea unei regresii statistice a nivelurilor de preţ sau a procentelor de discount pentru măsurarea acelor variaţii legitime:
   Discountul în procente = f(volum, servicii, regiune etc.) + ε
3. Pentru fiecare observare (contul sau comanda unui client actual), utilizează ecuaţia de regresie pentru a estima preţul sau discountul pe care clientul l-ar fi obţinut, dat fiind discountul mediu oferit de toţi reprezentanţii de vânzări pentru fiecare dintre aceşti factori legitimi de discount relevanţi pentru client. Aceasta este „valoarea fixată" a regresiei. Etichetează aceste aspecte cu „preţuri convenabile" sau „discounturi convenabile", caracterul convenabil fiind însă definit de toată lumea după aceleaşi reguli[1].
4. Schiţează grafic preţurile actuale pe care le plătesc cumpărătorii şi compară-le cu preţurile convenabile sau cu discounturile convenabile care se află de-a lungul liniei de regresie; analizează diferenţele pozitive sau negative, aşa cum sunt ilustrate în figura 6-3. Trasează cu o linie o deviaţie standard deasupra şi o deviaţie standard sub linia care reprezintă „preţurile convenabile", pentru a observa devierile. În măsura în care variaţia de preţ este cauzată în prezent de factori legitimi, factorul R^2 al regresiei (denumit *coeficientul determinării*, care raportează gradul în care ecuaţia regresiei explică din punct de vedere statistic distribuţia preţului actual) va fi mai mare (lângă 1), iar grupa mult mai îngustă. În măsura în care acordarea discounturilor este cu adevărat întâmplătoare sau apare din motive pe care nimeni nu le cataloghează ca fiind legitime, va fi mai scăzut (aproape de zero), iar grupa din jurul liniei care reprezintă preţul convenabil va fi mai largă.
5. Analizează posibilele cauze ale variaţiei aleatoare şi identifică corelaţiile pentru a testa aceste ipoteze. De exemplu, o mică parte a reprezentanţilor de vânzări este responsabilă pentru cea mai mare parte a variaţiei negative, în timp ce un grup diferit o influenţează pe cea pozitivă? Este minoritatea responsabilă pentru variaţia negativă formată din cei mai noi reprezentanţi de vânzări, în timp ce grupul responsabil pentru diferenţa pozitivă este mult mai experimentat? Dacă da, cheia rezolvării problemei este probabil să afli ceea ce ştiu agenţii de vânzări inteligenţi despre valoarea comercială şi să-i înveţi şi pe cei noi şi să aplici în cazul acestora nişte linii directoare legate de o politică clară. Alte explicaţii pentru variaţia aleatoare pot fi legate de procesul de achiziţie al cumpărătorului (este centralizat?), indicând nevoia pentru nişte politici diferite atunci când au de-a face cu procese diferite. Altele pot fi legate totuşi de faptul că există contracte încheiate în timpul unei perioade de recesiune care s-a încheiat, indicând nevoia de a revizui politicile de încheiere a contractelor, atunci când vânzările şi preţurile sunt într-o perioadă de scădere.

Scanned with OKEN Scanner

FIGURA 6-3. Rezultatul grupării preţurilor



Cascada de preţ

În unele companii, sursele posibile ale pierderii veniturilor şi profitului sunt numeroase şi nu sunt analizate cu atenţie. Într-un articol clasic şi foarte des citat, doi consultanţi de la McKinsey au arătat cum simpla administrare a multitudinii de discounturi poate îmbunătăţi semnificativ profitabilitatea companiei[2]. Figura 6-4 ilustrează analiza *cascadei de preţ* propusă de aceşti doi consultanţi. Deşi compania poate estima profitabilitatea unui cont în funcţie de preţul de facturare, de cele mai multe ori mai există multe alte surse de dispersie a profitului. Preţul de buzunar (engl. *pocket price*), şi anume venitul câştigat după ce sunt scăzute toate discounturile, este de cele mai multe ori mult mai mic. Şi, mai important, totalul acestei dispersii poate varia de la foarte puţin la absurd de mult. Pe de o parte, o companie care şi-a analizat preţurile sale de buzunar, a descoperit că vânzările realizate cu o anumită parte a clienţilor au avut ca rezultat o dispersie mai mare decât profitul brut la preţul de listă! Pe lângă comisionul vânzătorului, există un stimulent legat de volum acordat retailerului, un comision pentru grupul de cumpărare din care face parte şi retailerul, un stimulent pentru advertising, un discount sub formă de stimulent pentru distribuitor, astfel încât să aibă inventarul la zi, o plată iniţială sub formă de discount pentru distribuitor, un cupon pentru utilizatorul final şi diferite taxe pentru procesarea cupoanelor.

Mai există şi acordurile prin care cumpărătorului i se permite să plătească mai târziu, să facă şi comenzi mai mici, prin care i se oferă cumpărătorului un serviciu suplimentar fără nici un fel de cost etc. – şi toate acestea se adună. Rezultatul

Scanned with OKEN Scanner

poate fi o variaţie mult mai mare în ceea ce priveşte preţurile „de buzunar" decât în preţurile de factură. Şi aceasta deoarece companiile monotorizează adesea asemenea concesii mult mai atent decât discounturile explicite de preţ. Asta nu înseamnă că asemenea discounturi ar trebui stopate; ele oferă adesea stimulente valoroase şi pot fi eficiente în ascunderea discounturilor, în timp ce se menţine totuşi aparenta importanţă a integrităţii preţurilor. Pericolul constă pur şi simplu în faptul că nu sunt administrate, fără să se aplice politici rigide ale utilizării lor. După ce se descoperă că reprezentanţii de vânzări renunţă la taxele de transport percepute clienţilor mult mai des decât este necesar, un mare distribuitor, de exemplu, impune o documentare mai atentă înainte ca asemenea comenzi să fie procesate. Această politică simplă are ca rezultat mai multe milioane de dolari profit.

Analiza profitabilităţii clienţilor

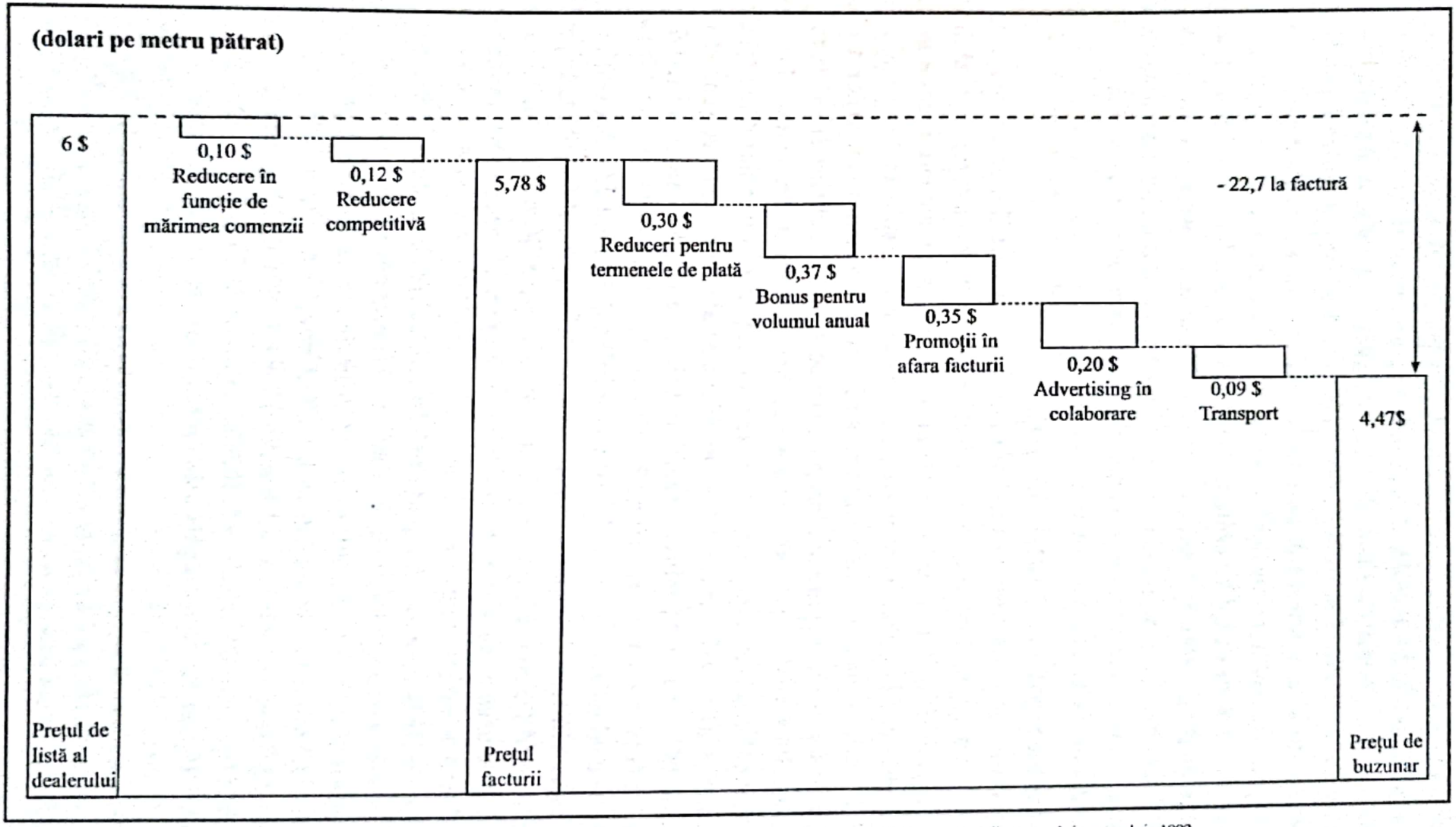
Deşi costurile nu ar trebui să influenţeze preţul pe care îl practici, preţurile tale pot afecta cu siguranţă costul deservirii clienţilor şi, prin urmare, profitabilitatea. Multe companii îşi diferenţiază ofertele prin servicii asemănătoare reunite laolaltă, chiar şi atunci când cererea pentru asemenea servicii face subiectul dorinţei consumatorului, nefiind prin urmare direct proporţională cu volumul vânzărilor. Cei care abuzează de serviciile pe care le oferi pot mări costul mediu al vânzărilor, în timp ce aceia care evită serviciile pot mări costul vânzărilor prin faptul că te abandonează în favoarea unor concurenţi mai ieftini, cu servicii la preţuri mai mici. Chiar şi atunci când variaţiile în costul serviciilor nu pot fi controlate de clienţi, are sens să urmăreşti politicile legate de stabilirea preţurilor, prin care tu poţi atrage în mod disproporţionat clienţi cu costuri mici şi profituri mari.

Deşi o analiză a costurilor de deservire reflectă în mod ideal costul măsurat pentru deservirea fiecărui client în parte sau a fiecărui segment de clienţi, în practică costul măsurării frecvente exclude o asemenea acurateţe. Totuşi, costurile ignorării diferenţelor în ceea ce priveşte cheltuielile alocate serviciilor prin distribuirea lor în mod egal sunt şi ele mai mari.

În domeniile bazate în mare parte pe servicii, cum ar fi tipografii, închiriere de echipamente sau managementul construcţiilor, nu este ceva neobişnuit să descoperi că 15% sau mai mult din volum reprezintă în prezent o scurgere din profit, în timp ce unii clienţi cu costuri mai mici care au fost atraşi înapoi pot fi în prezent mai profitabili dacă respectivul cost al deservirii lor a fost măsurat corect. Soluţia este crearea unui indicator de alocare a costurilor „aproximativ corect" prin calculare sau segmentare. Figura 6-5 descrie procesul creării unui asemenea indicator.

Scanned with OKEN Scanner

FIGURA 6-4. Analiza cascadei de preț



Retipărit cu permisiunea Harvard Business Review, (figura 2) din „Managing Price, Gaining Profit" de Michael Marn și Roberto Rosiello, numărul din septembrie-octombrie 1992.
Copyright©1992 Harvard Business School Publishing Corporation; toate drepturile rezervate.

Scanned with OKEN Scanner

FIGURA 6-5. Crearea unui indice al costurilor „aproximativ corect“

1. Identifică comportamentele de achiziţie ale cumpărătorului (de exemplu, comenzi urgente versus plata pe loc versus ordin de plată) sau caracteristicile (de ex. are platformă de încărcare pentru camioane, nu are platformă, ci sunt aduse la uşă, fără acces extern) care au cea mai mare şansă să producă diferenţe la nivelul costului de deservire al consumatorilor. Acestea sunt „elementele care determină costul“.
2. Descrie regimul de impunere a unor costuri mari, costuri medii şi costuri mici pentru fiecare element care determină valoarea, creând cât mai multe niveluri distincte necesare. De exemplu, descrierea cerinţelor legate de livrarea la costuri ridicate poate fi „comenzi urgente“, cea pentru cerinţele de livrare la costuri medii poate fi „în 5 zile sau mai multe comenzi în avans“, iar cea pentru cerinţele de livrare la costuri mici poate fi „ordine de plată“.
3. Clasifică fiecare consumator în funcţie de frecvenţa acelor comportamente sau caracteristici. Clasificările pot fi de tipul „totul sau nimic“ (de exemplu, are o platformă de încărcare) sau în funcţie de grad (27% dintre comenzi intră în categoria „urgenţelor“).
4. Determină care sunt costurile specifice (de ex. forţa de muncă, utilizarea echipamentului, inventarul, cheltuielile de facturare) care variază cel mai mult la nivelul fiecărei clasificări ale elementelor care determină costul. Măsoară acea variaţie utilizând un eşantion de consumatori sau de comenzi din fiecare grup. De exemplu, „comenzile urgente“ pot implica cu 17% mai multă forţă de muncă şi pot necesita cu 13% mai mult echipament decât comenzile obişnuite.
5. Lasă variaţia costului mediu din această mostră să servească drept „variaţie de cost standard“ pentru acel tip de comportament sau caracteristică a consumatorului.
6. Estimează costul de deservire a unui anumit consumator prin includerea variaţiilor costurilor serviciilor pentru caracteristici, plus variaţia de cost a tipurilor de comenzi înmulţită cu cota din comenzile consumatorilor din fiecare tip, pentru a obţine costul mediu de deservire.

Dezvoltarea unei politici

Cheia pentru dezvoltarea unor politici corecte este să tratezi fiecare cerere de concesiune la nivelul preţului ca pe o cerere de a crea sau de a schimba o anumită politică. Cu cât sunt mai multe cereri, cu atât este mai clar că acea politică are nevoie să fie revizuită. La început, când existau politici foarte slab definite sau ineficiente,

Scanned with OKEN Scanner

iar în trecut fuseseră permise foarte multe excepţii de la regulă, exista probabilitatea să se formuleze foarte multe asemenea cereri. Pe măsură ce noile politici, mai bine gândite, le-au înlocuit pe cele vechi, clienţii şi reprezentanţii de vânzări au trebuit să se obişnuiască cu ideea că nu vor mai fi permise excepţii de la politicile deja stabilite. Singurele cereri de „preţuri speciale" care trebuie luate în considerare sunt cele formulate în cazul unor situaţii neprevăzute în aceste politici.

Stabilirea fermă a regulii „fără excepţii" reprezintă cheia adoptării deciziilor legate de stabilirea preţurilor din punct de vedere strategic. Foarte multe propuneri de discounturi, indiferent că este vorba despre reducerea preţurilor pentru a obţine noi afaceri sau de mărirea preţurilor pentru a exploata cererea slabă, au o recompensă imediată şi evidentă, dar şi costuri ce pot fi amânate şi relativ mai mici. Stabilirea preţurilor prin intermediul unei politici, şi nu prin cel al excepţiilor obligă companiile să ia în considerare costuri pe termen lung atunci când iau deciziile finale legate de stabilirea preţurilor.

O decizie legată de stabilirea preţurilor nu ar mai trebui să implice vreo problemă legată de acordarea sau nu a unui discount pentru a încheia mai multe afaceri sau pentru a îndeplini targetul trimestrial de vânzări. Ar trebui să te întrebi dacă are sens să stabileşti o politică care spune că tuturor clienţilor de un anumit tip le poate fi oferit acelaşi discount sau că scăderile vânzărilor trimestriale pot fi remediate cu ajutorul unui discount de sfârşit de trimestru. Faptul că decizia în sine devine o problemă ce ţine de politică obligă factorii de decizie să se gândească la implicaţiile mai mari şi pe termen lung ale precedentelor pe care le-au stabilit.

Stabilirea unei politici implică să specifici în ce circumstanţe este acceptabilă stabilirea preţurilor pentru clienţii care întrunesc aceste criterii. Scopul unei politici corecte este să specifici circumstanţele şi criteriile astfel încât să maximizezi beneficiile pe care speri să le câştigi în timp ce micşorezi costurile. De exemplu, un retailer care comercializează un volum mare de mărfuri prin intermediul căruia ai vrea să-ţi vinzi produsele solicită un preţ mai bun decât alţi retaileri care vând în mod curent aceleaşi produse. O simplă excepţie legată de preţ va deschide calea unor discounturi acordate şi altor retaileri şi va invita clienţii actuali să ceară mai mult în următorul contract. Soluţia pentru încheierea unei afaceri profitabile este să concepi o politică care să diminueze aceste aspecte adverse.

În acest caz, comitetul responsabil pentru stabilirea preţurilor ar trebui să se întrebe de ce valoarea brandului ar trebui să valoreze mai puţin pentru acest retailer decât pentru alţii sau de ce costul deservirii acestui retailer poate fi mai scăzut. Dacă nici una dintre întrebări nu are un răspuns valid, este dificil să justifici o politică de stabilire a preţurilor care tratează un retailer diferit faţă de alţii. Pe termen lung, va trebui să oferi tuturor retailerilor acelaşi preţ mai mic pe care l-ai oferit acestui retailer care vinde un volum mare de mărfuri. Cu toate acestea, probabil că retailerul mai mare este

Scanned with OKEN Scanner

un magazin căutat în mod special, unde cumpărătorii din localitate vin să cumpere orice brand pe care îl oferă retailerul. În acest caz, valoarea numelui brandului tău este mai mică pentru retailer, iar soluţia propusă prin intermediul politicii poate fi aceea de a oferi un preţ mai mic pentru versiunea produsului tău corespunzătoare brandului propriu firmei respective. Ca alternativă, probabil că acest retailer cere un cost foarte mic de deservire, deoarece nu are activităţi de merchandising, nu are un advertising în colaborare şi prognozează cu acurateţe profituri minime. Astfel, producătorul poate stabili o politică de preţuri mai mici pentru retailerii care întrunesc toate aceste criterii. Îţi poţi îndeplini scopul de creştere a vânzărilor şi să menţii atât nişte preţuri care au un raţionament bazat pe valoare, cât şi integritatea în rândul clienţilor.

În mod ideal, politicile sunt transparente, consecvente şi permit companiilor să rezolve provocările legate de stabilirea preţurilor în mod proactiv. Dacă politicile sunt transparente, clienţii nu mai trebuie să recurgă la ameninţări şi la dezinformări doar pentru a afla compromisurile pe care eşti dispus să le faci. Companiile aeriene au reguli transparente de stabilire a preţurilor, pe care, deşi puţini dintre noi le agreăm, le acceptăm pentru că ştim care sunt şi la ce renunţăm, dacă e cazul (la flexibilitatea dată de rezervările frecvente, regulile zborurilor de weekend, prioritate la îmbunătăţiri), pentru un preţ mai bun. Politicile consecvente comunică că este imposibil să „păcăleşti sistemul", contactând mai multe persoane din cadrul companiei pentru a încheia cea mai bună afacere. Comunicarea în mod proactiv a politicilor prin faptul că spui clienţilor condiţiile în care eşti dispus să faci afaceri cu ei este mult mai discutabilă decât să le spui direct care dintre propunerile lor au fost deja respinse de compania ta.

Politici pentru managementul aşteptărilor legate de preţ

Demarează procesul de creare a unei noi politici prin a întreba care sunt aşteptările şi comportamentele care rezultă de aici pe care le creează preţurile tale curente. Întreabă apoi cum ar putea îmbunătăţi o schimbare în ceea ce priveşte aşteptările abilitatea ta de a practica nişte preţuri care să reflecte valoarea pe care o oferi. În final, începe să pui în practică o politică transparentă pentru a schimba aşteptările clienţilor şi a încuraja comportamentul lor preferenţial. Există patru zone generale de clasificare a deciziilor legate de stabilirea preţurilor.

Stabilirea preţurilor în cazul promoţiilor. Stabilirea preţurilor în cazul promoţiilor este eficientă în măsura în care conduce la o testare a produsului nou, la comportamente dezirabile din partea canalelor de distribuţie partenere, fără a submina în nici un fel viabilitatea preţurilor practicate în mod obişnuit. Cu toate acestea, foarte multe companii devin dependente de preţurile promoţionale, deoarece le lipsesc nişte politici clare, care să împiedice folosirea greşită a acestora, pentru a îndeplini targetul de vânzări pe termen scurt cu preţul scăderii profitabilităţii pe termen lung. Unele companii, de exemplu, se agaţă de promoţiile de la sfârşit de trimestru,

Scanned with OKEN Scanner

deoarece nu-şi dau seama că au clienţi avizaţi, care amână comenzile pentru sfârşitul de trimestru, cumpărând în avans astfel încât să-şi acopere nevoile pentru următorul trimestru, rezultând cantităţi mari de marfă vândute cu discounturi inutile. Furnizorii pot schimba aceste aşteptări printr-o modificare a politicii: să garanteze clienţilor care cumpără în orice moment în timpul trimestrului respectiv obţinerea unui discount în situaţia în care există un preţ mai mic oferit ulterior în timpul celor trei luni. La fel, companiile care vând bunuri de larg consum devin dependente de preţurile promoţionale, deoarece clienţii şi retailerii se obişnuiesc să achiziţioneze doar produsele la preţuri promoţionale. O politică care limitează forma discounturilor de probă doar la cupoane pentru anumite produse rezolvă problema.

Stabilirea preţurilor prin negociere. Cel mai mare coşmar al unui agent de achiziţii este să descopere, după ce a negociat ceea ce el credea că e o afacere bună, că un concurent a primit un preţ mai bun din partea aceluiaşi furnizor. Fiind prins în jocurile legate de ameninţări şi putere, îţi poţi educa clienţii astfel încât să creadă că preţul este determinat de riscul pe care tu îl vezi în faptul că pierzi afacerile încheiate cu firmele lor. În schimb, consumatorii inteligenţi vor adopta toate tipurile de comportamente de cumpărare disfuncţionale, astfel încât să mărească riscul şi percepţia pe care o ai asupra lor. Politicile transparente, dar ferme, reduc această percepţie disfuncţională şi construiesc reputaţia firmei tale, aceea că preţurile pe care le practici, dar şi reprezentanţii de vânzări care le comunică, dau dovadă de integritate.

La început, dacă discounturile au fost inconsecvente şi nejustificate în trecut, se poate să trebuiască să garantezi integritatea printr-o clauză de tipul celei a „naţiunii celei mai favorizate", asigurând clienţii că nimeni altcineva care a cumpărat acel produs sau acelaşi pachet de servicii, în aceleaşi cantităţi, nu a obţinut un preţ mai mic. O dată ce clienţii cred că dezinformarea şi intimidarea nu le vor aduce preţuri mai bune decât le-ar oferi altcineva, devin mult mai dispuşi să afle informaţii noi. Un reprezentant de vânzări care spune că are autoritatea să negocieze un preţ mai bun, dar doar în funcţie de criteriile specificate prin politica deja stabilită, comunică de fapt clientului că aceasta este răsplata faptului că lucrează cu el. Recompensa este găsirea celui mai bun raport între preţ şi valoare în cadrul politicii.

Discounturile în funcţie de cantitate. Cele mai multe discounturi acordate în funcţie de cantitate sunt concepute pur şi simplu pentru a încheia afaceri cu clienţi care cumpără într-un volum foarte mare, recompensându-i astfel pe aceştia pentru că nu au făcut nimic altceva decât să negocieze afaceri foarte mari. Pentru a atinge acest scop, marile companii centralizează firmele mici care fac achiziţii în grupuri de cumpărare, separând apoi factorii de decizie de utilizatorii locali, care înţeleg valoarea pe care o oferă. În cele mai multe cazuri, nici achiziţiile centralizate, nici grupurile de cumpărare nu garantează o vânzare care încă mai presupune un efort de vânzare la nivel local.

Scanned with OKEN Scanner

Ele pur şi simplu creează un alt obstacol în vânzări şi se folosesc de faptul că pot vinde într-un volum mai mare pentru a diminua preţul înainte ca tu să ai ocazia să vinzi valoarea propriu-zisă. Mai mult, nu toate volumele sunt la fel de valoroase. Un furnizor de calitate pentru industria de îmbuteliere negociază în prezent discounturi pentru un volum anual, la un preţ fix, în ciuda faptului că cererea pentru produsele sale are un caracter sezonier. Astfel, în timpul sezonului mai bun, aproape tot volumul disponibil a fost preluat de companiile mari, care au cumpărat la un preţ sub cel fixat în contract, în timp ce vânzătorii mai mici au cumpărat la preţuri mult mai mari. În extrasezon, vânzătorii mai mici au redus preţurile stabilite în contract de către companie, reducând şi volumul.

Pentru a obţine un volum mai mare din acordarea discounturilor fără să încurajeze aglomerarea nefuncţională a comenzilor, politicile unei firme trebuie să recompenseze clienţii şi pentru loialitate, nu doar pentru volumul achiziţionat. Soluţia pentru furnizorul din industria de îmbuteliere a fost să stabilească un model sezonier standard pentru achiziţii. Oricine dorea preţuri contractuale pentru achiziţiile din sezonul mai bun nu putea lua mai mult de 130% faţă de ceea ce au cumpărat în extrasezon. Oricine dorea un volum mai mic, plătea preţul spot, prioritate având clienţii cu care exista un contract semnat. Aceştia din urmă ameninţau că vor lucra cu altă firmă, dar, urmând o politică clară şi exploatând valoarea pe care clienţii o ofereau în timpul sezonului bun, compania a schimbat aşteptările acestora referitoare la necesităţile lor în timpul acelei perioade. În consecinţă, furnizorul a vândut un volum mai mare de mărfuri în timpul extrasezonului, la preţul fixat în contract.

Stabilirea preţurilor în funcţie de loialitatea clienţilor. Modul în care tratezi clienţii loiali faţă de cei care renunţă la firma ta ca să liciteze are un puternic efect asupra aşteptărilor. Companiile care îşi exploatează cei mai buni clienţi cerându-le preţuri mai mari pentru servicii mai puţine, în timp ce oferă cele mai bune preţuri şi servicii acelora care întotdeauna cer o nouă concesie pentru a colabora în continuare, merită să fie condamnate! La urma urmei, clienţii exploatează pur şi simplu propria lipsă de integritate a companiei în ceea ce priveşte preţurile. În ultimul deceniu, multe companii şi-au subminat profitabilitatea şi integritatea preţului prin faptul că au fost de acord să participe la licitaţii în sistem invers. Scopul şi rezultatul comun al acestor procese nu reprezintă, de obicei, descoperirea furnizorului cu preţul cel mai mic de pe piaţă, ci amăgirea vânzătorilor astfel încât să se gândească la produsele lor ca la nişte mărfuri de larg consum, determinându-i să accepte tactici de cumpărare adecvate şi să reducă preţurile.

Vânzătorii care se împotrivesc acestei tactici adoptă politici care modifică aşteptările clienţilor. Unii refuză pur şi simplu să liciteze. Dacă ştii că clientul tău preferă în mare măsură să facă afaceri cu tine, aceasta ar fi cea mai bună cale să mergi mai departe. O alternativă ar mai fi să te gândeşti la toate modalităţile prin care l-ai putea

Scanned with OKEN Scanner

determina pe client să facă afaceri cu tine astfel încât să-ţi reduci la minim costurile (de exemplu, comenzi obligatorii, comenzi care nu au un regim de urgenţă, timp de livrare mai mare, termen mai scurt de plată, servicii tehnice evaluate separat ca preţ). Licitează un preţ care îţi va permite să fii la fel de profitabil şi în situaţia în care clienţii ar accepta aceşti termeni, precizându-le acestora că licitezi pentru o ofertă de mărfuri, şi nu pentru ceea ce s-ar fi aşteptat ei. Atunci când, aşa cum probabil se va întâmpla, vei câştiga licitaţia, invită clientul să discutaţi preţurile pentru fiecare dintre aceste servicii pe care le-ar putea dori în plus. Înştiinţează toţi clienţii că nu vei face rabat de la calitatea obişnuită a produselor tale şi nici de la nivelul serviciilor oferite în timpul procesului de licitaţie care comodizează oferta.

Pe de altă parte, gândeşte-te ce recompense pentru loialitate să oferi în cadrul politicilor tale de stabilire a preţului. O modalitate este aceea de a oferi clienţilor o reducere semnificativă pentru toate achiziţiile care depăşesc, să zicem, 90% din toate achiziţiile anterioare pe anul respectiv. Acest lucru măreşte în mod substanţial costul testării unui produs concurent, recompensând în acelaşi timp clienţii care stabilesc relaţii exclusive. O altă modalitate este să oferi acces la cele mai inovatoare produse şi servicii ale tale în primul rând acelor clienţi pe care îi preferi sau cu care ai o relaţie exclusivă.

Implementarea politicilor

O temere des întâlnită în cazul managerilor care înlocuiesc discounturile acordate ad hoc cu nişte politici transparente şi consecvente de stabilire a preţurilor este aceea că reprezentanţii de vânzări şi clienţii nu vor accepta schimbarea. Deşi există posibilitatea ca o mică parte dintre aceştia să nu adopte această tranziţie, cei mai mulţi vor accepta schimbarea dacă va fi implementată corect. Reprezentanţilor de vânzări nu le place să modifice preţurile, nu le plac ciclurile lungi de vânzări, pe care o negociere reactivă a preţurilor le cauzează şi nu le place nici să-şi petreacă timpul discutând discounturile la nivel intern. Încrederea în faptul că managementul are suficientă tărie să fie alături de ei atunci când se opun încheierii unor afaceri proaste şi că este dispus să le acorde mai multă putere de decizie pentru a face nişte afaceri mai bune, care corespund unor politici aprobate anterior, îi motivează pe vânzătorii buni. Celor mai mulţi clienţi nu le place nici o negociere bazată pe manipulare, în care se propun preţuri necompetitive. O fac pentru supravieţuirea în faţa furnizorilor despre care cred că pot exploata clienţi deschişi, loiali, în timp ce-i recompensează pe cei necinstiţi.

Chiar şi aşa, simpla creare a unor politici mai bune nu este suficientă. Trebuie să manageriezi şi implementarea lor pentru a le face eficiente. Administrarea tranziţiei de la o stabilire a preţurilor ad hoc, ca reacţie la preţurile propuse de firmele concurente, denumită şi reactivă, la o stabilire a preţurilor proactivă, determinată de o politică, este un proces compus din mai multe secvenţe. Schimbarea aşteptărilor cere timp. În continuare prezentăm câteva etape şi linii directoare pentru acest proces.

Scanned with OKEN Scanner

Responsabilitatea managerilor

Pentru a fi eficiente, existenţa şi raţionamentul politicilor trebuie să fie poziţionate în mod adecvat în raport cu clienţii. Reţine, politicile nu reprezintă doar reguli consecvente concepute pentru echipa de vânzări; ele sunt şi metode de a manageria aşteptările clienţilor. Dacă clienţii se aşteaptă deja ca reprezentantul de vânzări să fie o persoană al cărei obiectiv primar este să încheie vânzarea şi cu care ei negociază afaceri care trebuie aprobate de superiorul ierarhic, o abordare nouă, mai puţin flexibilă a reprezentantului de vânzări nu va avea o credibilitate imediată. Şi, dacă reprezentantul de vânzări este sursa mesajului, el va fi ţinta şi cel care va suporta ostilitatea pe care a generat-o.

Pentru a conferi credibilitate politicilor, ele trebuie să provină din partea managementului. Pentru clienţii mai mici, acestea pot lua forma unei scrisori. Pentru clienţii mai mari, în special pentru cei care au negociat discounturi exagerat de ridicate, comunicarea trebuie făcută direct de către o persoană cu o funcţie reprezentativă din management. Mesajul trebuie să fie legat de ideea existenţei unei corectitudini în tratarea consecventă a clienţilor, de stabilirea unor relaţii deschise şi sincere şi de împuternicirea reprezentanţilor de vânzări să încheie o paletă largă de tranzacţii (negocieri de tipul „oferi-primeşti"), pentru a face o corelaţie între ceea ce vor clienţii şi ceea ce cumpără. Dacă mesajul provine din partea managementului, reprezentantul de vânzări nu este cauza acestor constrângeri, fiind în schimb o persoană la care clientul poate reveni pentru a se asigura că încheie cea mai bună afacere care vine în întâmpinarea nevoilor sale în cadrul acestor constrângeri.

Implicarea echipei de vânzări

Politicile bune vor facilita reprezentanţilor de vânzări rezistenţa în faţa negocierii preţului şi corelarea preţului plătit cu valoarea primită. Reprezentanţii de vânzări, totuşi, trebuie să creadă că ele reprezintă obiective necesare şi valoroase pentru ei, nu doar pentru compania lor. Primul pas în această direcţie, chiar înainte ca politicile să fie stabilite, este să evaluezi şi să recompensezi oamenii de vânzări astfel încât aceştia să fie interesaţi de profitabilitate, nu doar de venituri. Multe companii îşi recompensează oamenii de vânzări pentru că fac vânzări mai mari şi mai frecvente, şi nu pentru că fac vânzări mai profitabile. Din nefericire, faptul că oferă oamenilor de vânzări stimulente în bani şi îi împuterniceşte să negocieze preţul este o combinaţie toxică, care le diminuează motivaţia de a vinde valoare.

Să luăm în considerare dilema cu care se confruntă agenţii de vânzări, dealerii independenţi şi reprezentanţii unor producători, care sunt plătiţi cu procent din vânzări. Să presupunem că profitul companiei este de 10% din volumul tranzacţiilor încheiate. Un reprezentant de vânzări care petrece un timp dublu cu un client, vânzând valoare şi/sau determinând clientul să-şi schimbe comportamentul, poate cel mult să mărească profitul obţinut cu un procent suplimentar de 10% din vânzări – dublând

Scanned with OKEN Scanner

profitabilitatea. Chiar dacă toate aceste creşteri se reflectă în preţ, comisionul agenţilor de vânzări, bazat pe venituri, creşte totuşi cel mult cu 10%. În schimb, în loc să încerce să vândă valoare, unul dintre colegii săi petrece aceeaşi perioadă de timp încheind o a doua afacere, de aceeaşi anvergură, cu doar 10% profit. Prin urmare, efortul colegului creşte profitul companiei în aceeaşi măsură, dar are ca rezultat un comision de două ori mai mare pentru că a făcut acest lucru. Deşi colegul a fost nevoit să reducă preţul cu 5% pentru a încheia afacerea, reducând profitul la jumătate, el obţine un comision mai mare, în timp ce reprezentantul de vânzări care şi-a petrecut timpul vânzând valoare, şi nu un volum mai mare de marfă, se confruntă cu situaţia în care nu a reuşit să ţină pasul.

Până nu remediezi situaţia referitoare la aceste stimulente incorecte, dar şi evaluarea şi recompensarea în funcţie de veniturile obţinute – obţinerea veniturilor cu preţul diminuării profitului – va fi dificil să-i convingi pe oamenii de vânzări să facă ceea ce trebuie. Soluţia alinierii stimulentelor acordate vânzătorilor cu cele ale companiei este stabilirea unei legături între recompense şi profitabilitate. Figura 6-6 îţi arată cum să faci acest lucru, folosind un *factor de profitabilitate* bazat pe marja de contribuţie. Fiind mai mult decât o simplă teorie, lupta pentru profitabilitate oferă stimulente acordate vânzătorilor reciproc avantajoase. Şi încurajează oamenii de vânzări să acorde mai multă atenţie factorilor care determină valoarea, alţii decât preţul, ca de exemplu unele caracteristici inovatoare ale produsului, defecte de calitate sau viteza de livrare. O dată ce compania îşi precizează clar care sunt stimulentele acordate vânzătorilor, oamenii de vânzări vor începe să pretindă şi alte lucruri de care au nevoie pentru a avea succes. Într-o companie, de exemplu, reprezentanţii de vânzări au schimbat sedanurile companiei cu vehicule în care puteau transporta produsele de care noii clienţi aveau nevoie urgentă.

Stabilirea preţurilor şi vânzările bazate pe valoare presupun o investiţie iniţială, pentru a înţelege valoarea oferită clienţilor. Este nerezonabil să te aştepţi ca fiecare agent de vânzări să facă această investiţie; efortul ar trebui centralizat, iar costul să fie repartizat în cadrul organizaţiei. Rezultatele ar trebui transformate în instrumente de vânzări bazate pe valoare care reflectă economia deciziilor de achiziţie. Oamenii de vânzări au dreptul să participe la traininguri de vânzări referitoare la un anumit produs, focusate nu doar pe principiile vânzării bazate pe valoare, ci şi pe modul în care aplici instrumentele specifice unui anumit segment pentru a măsura şi a demonstra consumatorilor valoarea oferită.

Provocări legate de priorităţi şi repartizarea pe etape

Politicile corecte pot conduce la mai multe afaceri încheiate cu clienţi care înainte erau dezavantajaţi în relaţia cu firma pe care o reprezinţi. Vedem adesea că firme care răspund în mod reflex oferind preţuri mai mici şi servicii mai numeroase clienţilor importanţi îşi neglijează totuşi ceilalţi clienţi. Unele segmente de clienţi de

Scanned with OKEN Scanner

FIGURA 6-6. Crearea unor stimulente de vânzări pentru obţinerea profitului

Soluţia pentru a determina oamenii de vânzări să vândă valoare este măsurarea performanţei acestora şi recompensarea nu numai în funcţie de volumul vândut, ci şi de contribuţia la obţinerea profitului. Deşi unele companii au realizat acest lucru prin includerea unor complicaţii inutile – ca de exemplu, complexitatea schemei de compensare, există o modalitate relativ simplă şi intuitivă de a atinge acelaşi obiectiv. Oferă oamenilor de vânzări obiective de vânzări ca înainte, dar spune-le că obiectivele de vânzări sunt stabilite la preţurile „ţintă". Dacă vând la preţuri sub sau peste preţul „ţintă", creditele de vânzări câştigate vor fi ajustate în funcţie de gradul de profitabilitate al vânzării.

Cheia pentru determinarea creditului de vânzări pe care cineva l-ar câştiga pentru realizarea unei vânzări este calcularea *factorului de profitabilitate* pentru fiecare clasă de produse. Pentru a convinge oamenii de vânzări să îşi maximizeze contribuţia la afacere, veniturile vânzărilor actuale ar trebui ajustate în funcţie de acel factor al profitabilităţii (denumit „stimulatorul" vânzării) pentru a determina creditul de vânzări. Iată care este formula:

Credit de vânzări =
= [Preţul ţintă - k (Preţul ţintă - Preţul normal)] x Unităţi vândute,
în care k este factorul de profitabilitate (sau „stimulatorul").

Factorul de profitabilitate ar trebui să fie egal cu 1 împărţit la marja de contribuţie în procente a produsului, calculată la preţul ţintă, pentru a rezulta creditele de vânzări ce variază în mod proporţional în funcţie de marja de contribuţie. De exemplu, când marja de contribuţie este de 20%, factorul de profitabilitate este egal cu 5 (1,0/0,20). Atunci când un om de vânzări acordă o reducere de preţ de 15%, reducerea este multiplicată prin factorul de profitabilitate, şi anume 5, reducând creditul de vânzări cu 75%, şi nu cu 15%, dacă nu ar fi existat ajustări ale profitabilităţii. În consecinţă, atunci când produse în valoare de 1000 de dolari sunt vândute pentru 850 de dolari, se produce un credit de vânzări de numai 250 dolari. Dar când mărfuri în valoare de 500 de dolari sunt vândute pentru 550 de dolari (un preţ premium mai mare cu 10%), agentul de vânzări câştigă 750 de dolari în credit de vânzări (500 de dolari + 5 x 50 dolari).

Deoarece oamenii de vânzări sunt mai predispuşi să aibă o perspectivă pe termen scurt asupra profitabilităţii şi oricând se pot muta la o altă companie,

Scanned with OKEN Scanner

factorul de profitabilitate cel mai motivant pentru firmă este de obicei *mai mare* decât valoarea stimulentului minim, bazată numai pe marja de contribuţie. Evident, importanţa acestei ajustări este direct proporţională cu marja de contribuţie variabilă. Cu cât este mai mare marja şi, se presupune, cu cât este mai mare importanţa produsului pentru firmă, cu atât este mai mare capacitatea factorului de profitabilitate de a alinia ceea ce este bine pentru omul de vânzări la ceea ce este bine pentru companie.

Aceasta nu este numai o teorie. Pe măsură ce companiile s-au îndreptat către o stabilire a preţului prin negociere, mulţi au adoptat această schemă în diverse domenii: echipamente de birou, servicii de cercetare a pieţei sau vânzări ambulante. Deşi un mic procent din oamenii de vânzări nu pot face tranziţia către vânzarea valorii şi compensaţii bazate pe profit, majoritatea l-au abordat cu entuziasm. Totuşi, managerii ar trebui să fie pregătiţi pentru consecinţe, deoarece plângerile oamenilor de vânzări în legătură cu competivitatea companiei nu se diminuează. În schimb, oamenii de vânzări care înainte erau neliniştiţi în legătură cu preţurile mari ale companiei încep să se plângă de livrările lente, defectele de la nivelul calităţii, lipsa caracteristicilor inovatoare ale produsului, de nevoia unui suport de vânzări mai bun pentru a demonstra valoarea şi aşa mai departe. Pe scurt, atenţia forţei de vânzări se mută de la plângerile obişnuite legate de preţ la îngrijorări normale referitoare la elementele care determină valoarea şi pe care compania le oferă sau nu consumatorilor ei.

nivel mediu pot avea nevoie de servicii mai bune, de transport prioritar sau de alte beneficii acordate frecvent clienţilor mari. Dar aceşti clienţi de dimensiuni medii pot fi de foarte multe ori dispuşi să plătească pentru ele. Politicile care obligă clienţii cărora li s-au propus preţurile cele mai mici să accepte servicii mai proaste, chiar dacă au un volum mare de comenzi, în timp ce clienţilor mai mici le permit să obţină servicii mai bune în condiţiile în care sunt dispuşi să plătească pentru ele, pot crea în mod profitabil oportunităţi de dezvoltare.

De exemplu, o tipografie mare era aproape de a pierde un client de volum mediu, pentru că a întârziat tipărirea unui catalog din cauză că a dat întâietate unui client mare. Costul întârzierii pentru compania medie a fost uriaş în comparaţie cu dimensiunea sa, aşa că a încercat să colaboreze cu o tipografie mai mică – una cu o capacitate mai mică, care ar fi tratat acest job cu respectul cuvenit. Am sfătuit reprezentanţii tipografiei mari să-şi înăsprească politicile legate de stabilirea preţurilor, inclusiv să acorde prioritate unor servicii separate, încetând să favorizeze clienţii mari. Când această tipografie mare a oferit firmei respective, de dimensiune medie, serviciul la un preţ premium – alături de garanţia financiară şi scuze serioase pentru

Scanned with OKEN Scanner

că nu a reuşit să-şi respecte angajamentele în trecut – conducerea firmei medii a fost încântată de ceea ce a auzit. Au reînnoit contractul, cu un nivel mai ridicat al serviciilor oferite, la un preţ mult mai mare.

Reţine că politicile de stabilire a preţurilor pot şi să împuternicească reprezentanţii de vânzări să ofere discounturi mai mari. Nu este un lucru rău atâta vreme cât politica respectivă, construită pe înţelegerea costului relativ al deservirii, asigură faptul că asemenea afaceri pot fi încheiate astfel încât să fie eficiente din punct de vedere al costului. O mare companie de transport rutier a obţinut un avantaj competitiv şi o mare parte din profitul său deservind în mod selectiv transportatorii foarte sensibili la preţ. Ori de câte ori un reprezentant de vânzări întâlnea un asemenea client sensibil la preţ, el putea oferi un preţ mai mic, specificându-se că clientul se angaja la diverse protocoale care permit transporturi retur, cu o perioadă de două zile pentru ridicare, planificare în avans, disponibilitate de 24 de ore pentru ridicarea mărfurilor, dar şi anumite locaţii geografice de transport. Protocoalele explicite au condus la deservirea profitabilă a acestor clienţi, chiar şi la preţuri mai mici. Reprezentanţilor de vânzări, plătiţi mai degrabă în funcţie de profitabilitate decât de volum, le place să aibă la dispoziţie opţiunea „retur" atunci când au nevoie.

Negociază tranziţii, nu concluzii

Când managerii şi reprezentanţii de vânzări văd că aceleaşi politici care le limitează abilitatea de a oferi preţuri şi servicii mai bune anumitor clienţi le permite să câştige afaceri în detrimentul altor competitori, devin mult mai pregătiţi din punct de vedere financiar şi psihologic ca să facă faţă acelor clienţi cărora le-au oferit cele mai multe beneficii în trecut. Ei sunt uşor de identificat prin intermediul grupării preţurilor expuse în figura 6-3; reprezintă acel procent de aproximativ 17% din clienţi ale căror preţuri scad cu o deviaţie standard sub linia preţului „corect", cei pe care îi denumim „în afara legii".

Pe orice piaţă există clienţi „în afara legii". Ei sunt cei care, pe pieţele constituite din firme, îşi construiesc avantajele competitive nu doar pe baza capacităţii lor superioare de a crea valoare, ci pe abilitatea lor superioară de a obţine valoare de la furnizori. Pe pieţele constituite din consumatori, sunt cei care returnează în mod regulat produsele după ce le folosesc timp de mai multe luni, dar numai produsele care sunt la reduceri. Un mare lanţ de magazine care comercializează aparate electronice ce nu sunt foarte apreciate a anunţat recent că urmăreşte asemenea clienţi şi îi înregistrează într-o bază de date, impunând politici noi pentru a-i trata, inclusiv excluderea lor din baza de clienţi cărora li se trimit informări prin poştă şi respectarea strictă a politicii legate de returnare.

Pentru a face faţă persoanelor „în afara legii", focusează-te în primul rând pe cei cu care îţi permiţi în cea mai mare măsură să te confrunţi. Spune-le că au făcut o treabă extraordinară în trecut în obţinerea mai multor lucruri la preţuri de nimic, dar

Scanned with OKEN Scanner

că afacerea lor nu mai justifică deservirea lor în continuare la aceleaşi preţuri şi la acelaşi nivel de servicii oferite. Unii vor alege să încheie afaceri cu altcineva. Ceea ce nu este neapărat rău, deoarece afacerea încheiată cu ei nu numai că aduce un profit mic, dar riscă şi profitabilitatea celorlalte contracte, pentru că ceilalţi clienţi ar putea afla că oferi altora preţuri mai mici. Totuşi, nu toţi clienţii de acest tip vor pleca. Unii pur şi simplu se vor supăra, iar şefii lor îi vor suna pe şefii tăi pentru a se plânge.

Cei care se plâng sunt cei care pot fi recuperaţi dacă tratezi problema cu atenţie. Cu cât alocă mai mult timp şi energie în încercarea de a te intimida şi de a te face să-ţi schimbi decizia, cu atât mai mult îţi dai seama că ei ştiu că nu pot obţine o afacere mai bună în altă parte. În final, orgoliul acestor cumpărători va impune ca tu să le faci anumite concesii, inclusiv să le asculţi tiradele, pentru a continua să faci afaceri cu ei. Cu toate acestea, nu face niciodată concesia de a le oferi în final „preţul convenabil". În schimb, explică-le cât de mult timp va fi necesar pentru a ajunge la preţul convenabil, în funcţie de angajamentul pe care şi l-au asumat faţă de tine. De exemplu, în loc să insişti să plătească în totalitate creşterea de 18%, care ar fi necesară pentru a ajunge la preţul corect, ei ar putea semna un contract pe un an, urmând să plătească cu 6% mai mult în primele patru luni, cu 12% mai mult în următoarele patru luni şi cu 18% mai mult în ultimele patru luni. Creşterea va fi în medie de 12%. Dar la final, tu ai stabilit preţul corect, iar ei l-au plătit, preţ care reprezintă baza consecvenţei în rândul clienţilor. De asemenea, reprezintă şi baza de la care vor porni atunci când vor negocia următorul contract.

Monitorizarea şi măsurarea rezultatelor

Valoarea stabilirii preţurilor prin intermediul unei politici nu constă numai în aşteptările pe care le creează în rândul clienţilor; este vorba şi despre puterea pe care o politică ţi-o conferă pentru a testa, a evalua şi a îmbunătăţi metodele de stabilire a preţurilor pe viitor. Problema stabilirii preţurilor prin excepţii şi nu printr-o politică clară este aceea că niciodată nu poţi strânge suficiente informaţii dintr-o singură acţiune, astfel încât să ştii sau nu dacă ai luat o decizie bună. Prin faptul că întreaga echipă de vânzări aplică o politică similară în situaţii similare, poţi vedea efectul acestei politici asupra procentelor de câştig/pierdere, asupra eroziunii preţurilor, loialităţii consumatorilor ş.a.m.d.

Provocările ridicate de o politică de stabilire a preţurilor în funcţie de anumite criterii, în special dacă implică acordarea unei puteri mai mari de decizie reprezentanţilor de vânzări, astfel încât să ofere discounturi mai mari care fac subiectul unor restricţii, constau în a te asigura că politicile sunt urmate strict şi că ai colectat informaţiile necesare pentru a le evalua. Este valabil în special atunci când elementele caracteristice produsului sau serviciului sunt separate, atunci când stabilirea preţurilor este dependentă de datele demografice referitoare la clienţi şi acolo unde sunt implicaţi mai mulţi reprezentanţi de vânzări sau mai multe afaceri.

Scanned with OKEN Scanner

Din fericire, în prezent există foarte multe pachete de aplicaţii software excelente pentru managementul preţurilor şi structurarea tranzacţiilor[3]. Ele pot fi programate să prevină comenzile la preţuri necorespunzătoare politicilor stabilite, să propună structuri alternative de afaceri care corespund politicilor şi să colecteze datele necesare pentru a evalua politicile. Ele au de cele mai multe ori caracteristici care permit stabilirea preţurilor, iar managerii de vânzări generează rapid analize, cum ar fi grupele de preţ sau cascadele de preţ, în funcţie de produs, de reprezentantul de vânzări sau de client. În cazul în care există mai multe tranzacţii omogene, vânzătorii de software oferă şi pachete pentru a testa şi a ajuta la optimizarea stabilirii preţurilor – subiect de care ne vom ocupa în capitolul 7.

Rezumat

Stabilirea preţurilor în mod strategic nu este alcătuită dintr-o serie de decizii independente, de tipul „da/nu". Fiecare propunere pe care o faci creează aşteptări legate de ofertele pe care le vei avea pe viitor, nu numai pentru un anumit client, dar şi pentru ceilalţi clienţi, care află ce afaceri ai încheiat şi în ce condiţii, sau pentru echipa de vânzări. Aceste aşteptări influenţează comportamentul, iar mulţi clienţi îşi vor schimba modul de a pune problema astfel încât să reflecte modalitatea în care ei cred că vor obţine cea mai bună afacere. Prin urmare, pe orice piaţă unde există clienţi loiali sau o vizibilitate a preţului în rândul clienţilor, este extrem de important să manageriezi stabilirea preţurilor prin intermediul unei politici.

Stabilirea preţurilor în funcţie de o anumită politică presupune centralizarea procesului de dezvoltare a politicii respective, chiar şi atunci când ea facilitează descentralizarea şi acordarea unei puteri mai mari de decizie în momentul în care este pusă în aplicare. Centralizarea conduce la o stabilire a preţurilor bazată pe o evaluare extinsă a problemei şi a implicaţiilor soluţiei, şi nu la o analiză a afacerilor încheiate cu fiecare client în parte. Conduce la crearea proactivă a unor opţiuni legate de preţuri şi servicii, mai degrabă decât la reacţia avută vizavi de cele propuse de clienţi. În ultimul rând, schimbă aşteptările clienţilor legate de măsura în care pot influenţa, prin manipulare şi dezinformare, preţurile pe care le oferi.

O implementare cu succes a politicilor legate de stabilirea preţurilor presupune construirea unui suport şi a unui consens în cadrul firmei tale, legat de oportunitatea acestor politici pentru firmă. Asta poate însemna modificarea stimulentelor acordate, faptul că te ocupi mai întâi de cele mai uşoare provocări, schimbarea clienţilor de-a lungul timpului şi administrarea procesului de cotaţie de preţ prin utilizarea unui software şi a unor sisteme de calcul.

Scanned with OKEN Scanner

Note

1. De notat că linia „preţurilor corecte“ definită aici are un mod de calcul diferit faţă de conceptul „liniei valorii corecte“ al teoreticienilor adepţi ai Modelării Valorii Consumatorului, care, urmând ceea ce noi considerăm a fi o abordare defectuoasă, schiţează raportul mediu dintre preţ şi calitatea percepută în funcţie de sondajele desfăşurate în rândul clienţilor referitoare la importanţa atributelor produsului şi la performanţa brandului. Vezi discuţia din capitolul 3.
2. Michael Marn şi Robert Rosiello, „Managing Price, Gaining Profit“, *Harvard Business Review* (septembrie-octombrie 1992), pag. 84-93.
3. Printre companiile de top care vând aplicaţii software de management al preţurilor pentru pieţele în care sunt negociate afacerile, se numără Metreo, Rapt, Vendavo şi Zilliant.

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 7

Nivelul preţului

Stabilirea preţului corect pentru un profit constant

Stabilirea preţurilor este una dintre cele mai complexe şi mai provocatoare decizii cu care se confruntă marketerii. O stabilire eficientă a preţurilor presupune colectarea şi integrarea unui volum mare de informaţii referitoare la scopurile strategice ale companiei şi la structura costurilor, la preferinţele şi la nevoile actuale ale consumatorului, dar şi la preţurile şi la intenţiile strategice ale concurenţei. Chiar şi cei mai buni marketeri se străduiesc să transpună aceste date în nişte preţuri coerente, care pot maximiza profitul. Sarcina este chiar şi mai provocatoare, deoarece stabilirea preţurilor este adesea o decizie legată de o politică strictă, ale cărei rezultate afectează toate zonele funcţionale ale firmei. Dată fiind importanţa stabilirii preţurilor ca element de bază pentru o dezvoltare profitabilă, compania trebuie să desfăşoare un proces de stabilire a preţurilor care să încorporeze în mod sistematic toate informaţiile relevante şi care să beneficieze de sprijinul departamentelor de vânzări, de marketing, financiar şi de operaţiuni.

Din nefericire, complexitatea deciziilor legate de stabilirea preţurilor determină multe companii să adopte nişte proceduri mai simplificate, care le diminuează profiturile şi care contribuie la creşterea capacităţii clienţilor de a negocia preţuri mai mici. De exemplu, un producător de dispozitive biomedicale cu care am colaborat s-a focusat în principal pe costuri şi într-o măsură mai mică pe valoare atunci când şi-a stabilit preţurile. Compania ştia că multe dintre produsele sale sunt diferenţiate, dar

Scanned with OKEN Scanner

nu a alocat suficient timp şi efort pentru a estima valoarea, astfel încât să ştie foarte clar ce pondere are această diferenţiere pentru clienţi. Prin urmare, preţurile practicate au tendinţa să fie puţin mai mari decât ale concurenţei, dar şi comparativ cu disponibilitatea clienţilor de a plăti. La prima vedere, pare să fie o abordare prudentă, deoarece oferă garanţia că firma nu pierde bani atunci când negociază preţurile finale. Pe termen lung, totuşi, valoarea prin care se diferenţiază aceste produse se erodează pe măsură ce firmele concurente lansează produse noi, mult mai performante. Presiunea legată de preţ care rezultă de aici conduce la acordarea unor discounturi ad-hoc, care diminuează reputaţia companiei în ceea ce priveşte integritatea preţurilor. Clienţii au învăţat că preţurile afişate reprezintă doar un punct de plecare pentru negociere şi că modalitatea de a obţine nişte preţuri mai bune este să negociezi mai dur. În prezent, după câţiva ani de scădere a preţurilor şi de profituri mai scăzute, compania a ajuns la concluzia corectă că trebuie să disciplineze puţin procesul de acordare a discounturilor şi să stabilească preţuri justificate pentru consumatori.

În acest capitol, prezentăm un proces format din trei etape pentru stabilirea preţurilor, care integrează date relevante legate de clienţi, competitori şi costuri într-un cadru care conduce la preţuri mult mai profitabile. Abordarea noastră, bazată pe experienţa pe care o avem în consultanţa acordată companiilor pentru a-şi îmbunătăţi capacitatea de stabilire a preţurilor, oferă sprijin la nivel organizaţional prin încurajarea participării active a fiecărei zone funcţionale la un moment dat în cadrul procesului.

Procesul este eficient şi se poate aplica pentru cele mai multe produse, servicii şi contexte de piaţă. Problemele-cheie includ estimarea valorii şi segmentarea, factorii legaţi de sensibilitatea clienţilor faţă de preţuri, costurile, obiectivele strategice şi analiza răspunsului pieţei. În multe decizii legate de preţ, nu este necesară totuşi includerea tuturor acestor elemente. De exemplu, nu există nici un beneficiu dacă estimezi oficial valoarea unui produs care nu se diferenţiază prin nimic, ieftin. Prin urmare, vom sublinia dacă merită să colectezi şi să evaluezi datele referitoare la fiecare dintre aceste probleme-cheie, cum ar fi estimarea valorii. În final, cadrul nostru sugerează modul în care pot fi implementate schimbările preţurilor, comunicând clienţilor şi departamentului de vânzări raţionamentul care a stat la baza stabilirii noilor preţuri.

Procesul de stabilire a preţurilor

Am creat un proces de stabilire a preţurilor format din trei etape, care porneşte de la premisa fundamentală că preţurile trebuie stabilite în funcţie de segmentele de consumatori – şi nu în funcţie de produse. Aşa cum am discutat în capitolul 3, când am abordat crearea valorii, este mai bine să segmentezi pieţele în funcţie de valoarea oferită şi percepută. Şi, aşa cum a fost explicat în capitolul 4, referitor la structura preţului, companiile renunţă în mod inutil la profit atunci când adoptă structuri de

Scanned with OKEN Scanner

preț care nu reflectă în mod adecvat diferențele de valoare și costurile de deservire în interiorul segmentelor (pe principiul „o mărime care se potrivește tuturor"). Prin urmare, procesul format din cele trei etape ilustrat în figura 7-1 începe prin stabilirea preliminară a prețurilor pentru fiecare segment de piață.

O altă premisă fundamentală a abordării noastre este aceea că procesul de stabilire a prețurilor trebuie să fie eficient. Managerii au la dispoziție timp și capital limitate pentru a investi într-o singură decizie strategică, indiferent de importanța acesteia. Îi sfătuim să evalueze recuperarea timpului investit în fiecare etapă a procesului, pentru a hotărî dacă fiecare analiză oferă suficiente informații pe baza cărora să acționeze astfel încât să influențeze practic prețurile finale. De exemplu, o întrebare-cheie pentru a stabili segmentele de preț preliminare este efortul total care trebuie depus în evaluarea valorii unui produs sau serviciu. Pentru produsele aflate de mult timp pe piață, cu un nivel de diferențiere mic și ale căror beneficii sunt înțelese complet de către cumpărători, repsonsabilul cu stabilirea prețurilor nu va afla suficiente informații noi pe baza cărora să acționeze astfel încât să justifice efectuarea unei evaluări precise a valorii, cum ar fi de exemplu procesul propus de noi, Estimarea Economică a Valorii® (EVE), care folosește date externe legate de consumatori.

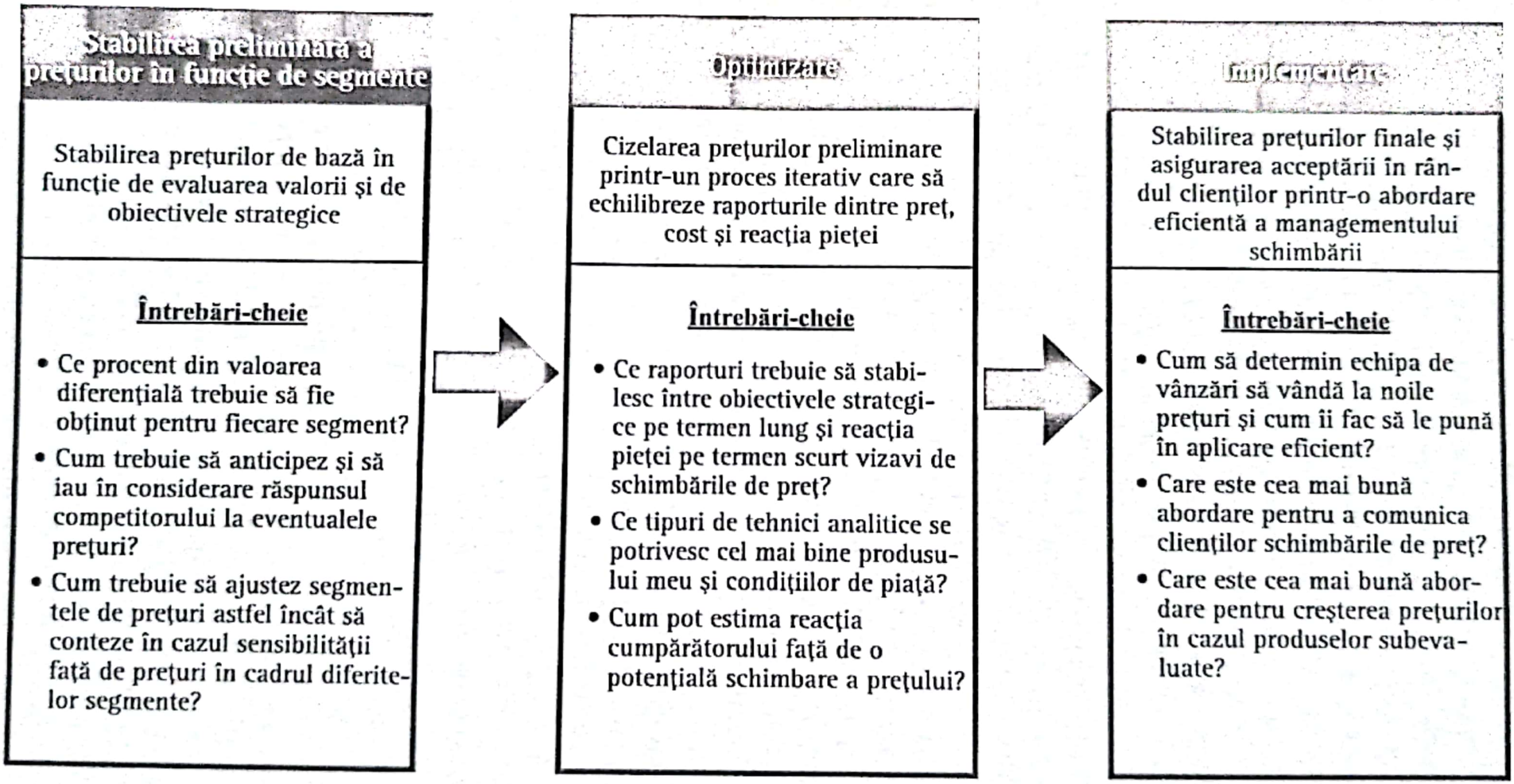
Trebuie puse încă două întrebări suplimentare, chiar din prima etapă, a stabilirii prețurilor preliminare, sau de bază, pentru fiecare segment. Dată fiind înțelegerea modului în care valoarea crește în cadrul fiecărui segment, ce procent din valoarea aferentă diferențierii trebuie să se aștepte firma să obțină prin noul preț? Răspunsul stabilește un punct de plecare pentru formularea următoarei întrebări: cât de mult trebuie să ajusteze firma prețurile aferente unui segment astfel încât să calculeze diferitele niveluri de sensibilitate față de prețuri?

O dată ce au fost stabilite prețurile preliminare pentru fiecare segment, următoarea etapă presupune optimizarea acestor prețuri în funcție de reacția potențialului client față de noile prețuri și de rentabilitatea raportului preț-volum. Aceasta este etapa în care complexitatea echilibrării factorilor competitivi elimină încercările bine intenționate de a stabili niște prețuri care maximizează profitul. Pentru a rezolva această problemă, oferim o abordare simplă, dar eficientă, pentru a înțelege raporturile dintre obiectivele strategice pe termen lung și reacția pieței pe termen scurt.

Etapa finală a procesului de stabilire a prețului presupune identificarea obstacolelor pentru a introduce cu succes pe piață noile prețuri și pentru a te asigura că sunt cele potrivite. Trecerea la o abordare de stabilire segmentată a prețurilor este o noutate pentru multe companii, putând exista adesea temeri că lista de prețuri rezultată va fi dificil și complex de explicat clienților. Este o temere validă, care face ca raționamentul de stabilire a noilor prețuri să fie obligatoriu de comunicat atât la nivel intern, de exemplu forței de vânzări, dar și la nivel extern, și anume clienților și firmelor concurente.

Scanned with OKEN Scanner

FIGURA 7-1. Procesul de stabilire a prețurilor



Scanned with OKEN Scanner

Stabilirea preliminară a prețurilor în funcție de segmente

Atunci când stabilești un preț de bază pentru fiecare segment, trebuie să faci o analiză simplă și să nu devii excesiv de preocupat de precizie, de care va trebui să ții însă cont în etapa de optimizare. La început, este mult mai important să faci raționamente aproximative legate de gradul în care valoarea influențează sensibilitatea clientului față de preț și ce procent din această valoare ar trebui firma fie să includă în preț, fie să nu includă, reprezentând prin urmare un stimulent pentru achiziționarea produsului.

Opțiuni legate de evaluarea valorii

Cheia pentru eficiența în această etapă este să investești timp și efort în evaluarea valorii doar atunci când rezultatele pot fi utilizate pentru a influența disponibilitatea clientului de a plăti în urma comunicărilor valorii, așa cum am discutat în capitolul 5. Nu este nici necesar, nici de dorit să aplici procesul EVE® (estimarea economică a valorii) apelând la informații externe despre clienți pentru fiecare produs în parte. Deși am mai prezentat procesul EVE® în capitolele anterioare, ca modalitate ideală de estimare a valorii, este important să identificăm dacă beneficiile EVE® justifică timpul petrecut cu intervievările, colectarea informațiilor despre stabilirea competitivă a prețurilor și dezvoltarea unui model complet de valoare. În anumite cazuri, deciziile legate de stabilirea prețurilor sunt luate cel mai bine dacă apelezi la estimări calitative ale valorii bazate pe prognozarea vânzărilor sau pe evaluările cantitative ale disponibilității clienților actuali de a plăti. Există momente în care trebuie folosite chiar prețurile curente ale pieței.

Dacă există posibilitatea ca aprecierea la nivel intern a valorii clienților să fie suficient de bună, echipele interdisciplinare ale angajaților care lucrează direct cu clienții – de la vânzări, inginerie și marketing – își folosesc propriile cunoștințe despre clienți pentru a identifica elementele care determină valoarea și pentru a estima impactul financiar al produsului sau al serviciului asupra lor. De obicei, acest lucru poate fi îndeplinit într-o singură sesiune de lucru, fără întreruperi ale programului. Modelul de valoare rezultat, deși nu este la fel de exact ca procesul EVE® complet, oferă un punct de plecare valoros pentru stabilirea prețurilor preliminare în funcție de segmente.

Pentru produsele de uz general, cu un grad de diferențiere relativ mai mic, și pentru produsele diferențiate, doar în măsura în care sunt altfel decât atributele foarte bine înțelese ale produsului, timpul necesar pentru estimarea EVE® folosind raționamente la nivel intern poate fi nejustificat. În aceste situații, este suficient să demarezi procesul de optimizare utilizând prețurile curente sau estimările manageriale ale disponibilității clientului de plăti prețul respectiv.

Date fiind cele patru opțiuni de evaluare a valorii – EVE® prin date externe referitoare la clienți, EVE® prin raționamente interne, estimarea disponibilității clientului

Scanned with OKEN Scanner

de plăti un anumit preţ şi preţurile curente – alegerea celei mai bune opţiuni depinde de patru factori: etapa din ciclul de viaţă al produsului, măsura în care clienţii înţeleg deja valoarea pe care o are produsul sau serviciul pentru ei, anvergura oportunităţii de piaţă şi timpul avut la dispoziţie pentru stabilirea preţurilor.

Etapa din ciclul de viaţă al produsului este importantă deoarece produsele aflate într-un stadiu de început al ciclului lor de viaţă au un anumit grad de diferenţiere ce oferă o valoare pe care clienţii frecvenţi nu o înţeleg pe deplin. În consecinţă, când stabileşti preţurile pentru produse din categorii relativ noi, derularea EVE® folosind date obţinute din interviurile cu clienţii este în general avantajoasă. Perspectivele obţinute din evaluarea valorii pot forma baza comunicărilor privind valoarea respectivă, care îi educă pe consumatori şi justifică în faţa acestora preţurile mari.

Câteodată, totuşi, graba de a lansa un nou produs pe piaţă poate conduce la lipsa timpului suficient pentru a planifica şi a desfăşura interviuri prin care să construieşti apoi un model de valoare. Este cazul celor mai multe produse noi aflate în etapa de dezvoltare, care au nevoie de preţuri preliminare pentru crearea valorii, structura preţului şi deciziile de comunicare a valorii respective. În aceste cazuri, managerul responsabil cu stabilirea preţurilor poate alege să evalueze valoarea apelând la perspectivele manageriale pe care le au cei care lucrează cu clienţii. Deşi estimarea valorii nu este la fel de exactă ca cea bazată pe datele obţinute în urma interviurilor cu clienţii, conţine totuşi suficient de multe informaţii pentru a îmbunătăţi procesul de stabilire a preţurilor.

Estimarea valorii economice a produsului în etapele mai târzii ale ciclului de viaţă poate fi şi ea avantajoasă, chiar şi atunci când utilizatorii produsului au dificultăţi în a cuantifica exact valoarea pe care o primesc. Este valabil în special în cazul pe care l-am descris în capitolul 5, „bunurile legate de experienţă“, care necesită o utilizare îndelungată înainte ca un utilizator să-i perceapă valoarea. Servicii precum advertisingul, medicamentele care au efect pe termen lung sau aplicaţiile software se potrivesc adesea acestei descrieri, deoarece valoarea nu poate fi evaluată cu uşurinţă înaintea cumpărării. În consecinţă, mulţi clienţi au doar o idee vagă a valorii acestor cumpărături, chiar şi după ani de zile de consum. În aceste situaţii, dacă oportunitatea de pe piaţă este măsurabilă, iar produsul sau serviciul este diferenţiat, managerii responsabili cu stabilirea preţurilor ar trebui, în cel mai rău caz, să evalueze valoarea folosind datele interne pentru a justifica în faţa clienţilor nişte preţuri premium. Dimpotrivă, timpul alocat pentru estimarea valorii nu este justificat pentru pieţele mici şi pentru produsele care se diferenţiază foarte puţin.

Categorii de preţ preliminare

O dată ce este determinată cel puţin o estimare brută a valorii economice, inclusiv identificarea segmentelor de consumatori care vor avea de câştigat niveluri destul de diferite de valoare, următorul pas este să determini cât de agresiv trebuie

Scanned with OKEN Scanner

să încerci să oglindești acea valoare în preț. Această decizie nu ar trebui influențată de altruism, ci de aprecierea a ceea ce va aduce o profitabilitate susținută, pe termen lung.

Dacă nu se ține cont de valoarea economică, în condițiile în care toate celelalte aspecte sunt similare, clienții vor migra către un nou produs sau serviciu mult mai repede. Ei nu vor avea nevoie în primă instanță să înțeleagă valoarea dacă vor putea vedea clar că este mult mai mare, iar prețul este și el la rândul lui doar puțin mai mare. Mai mult, vânzătorul va trebui să suporte și costul educării consumatorilor, iar prețul scăzut și creșterea rapidă a cotei de piață descurajează concurența. Pe de altă parte, dacă produsul se diferențiază în mod susținut pe termen lung, folosirea prețului pentru a impulsiona vânzările presupune renunțarea la o mare parte din potențialul profit tot pe termen lung. Cu excepția situației în care valoarea este stabilită inițial și plătită de cei care au adoptat produsul sau serviciul respectiv, este dificil, dacă nu chiar imposibil, ca ulterior să mărești prețurile justificând acest demers prin valoarea oferită.

Există patru factori de luat în considerare, care influențează decizia legată de măsura în care valoarea trebuie să se regăsească în preț:

1. Cât de important este să prezinți ideea de „valoare ridicată" ca motivație de achiziție pentru clienții care fac parte dintr-un anumit segment? Acest aspect este denumit de obicei „sensibilitate față de preț", dar de fapt este vorba despre sensibilitatea față de raportul preț/valoare.

Dacă cheltuiala este mică pentru un anumit segment de cumpărători, dacă altcineva se ocupă de achiziție și dacă cheltuiala reprezintă o mică parte dintr-o cheltuială mai mare, atunci un nou furnizor poate obține vânzarea și o firmă deja stabilită pe piață o poate apăra prin capturarea unei părți mai mari din valoarea economică pentru acel segment. Pe de altă parte, dacă clienții simt că prețul nu este cel corect, chiar dacă este justificat de valoare, ei vor fi extrem de sensibili la raportul dintre preț și valoare. Am rezumat elementele care determină sensibilitatea față de preț în capitolul 5, deoarece ele determină totodată și importanța comunicării valorii. Acei factori sunt ilustrați încă o dată în figura 7-2. Anexa 7A sugerează câteva întrebări pe care și le pot pune managerii referitor la fiecare factor în parte, pe măsură ce stabilesc o marjă de preț, care va fi formulată cu o precizie mai mare în etapa de optimizare.

2. Cât de costisitor este și cât de mult timp îți ia să cuantifici și să comunici valoarea diferențială? Anvergura acestei provocări poate varia în funcție de segment (cât de sofisticați din punct de vedere tehnic sunt cumpărătorii?) și în funcție de sursele specifice de valoare. (De obicei este mai ușor să dovedești sau să garantezi valoarea economiilor făcute la nivelul costurilor decât creșterea veniturilor.) Am discutat despre aceste provocări în capitolul 5. Dacă este posibil să dovedești în mod obiectiv valoarea diferențierii, astfel încât să inspiri încredere sau, dacă este posibil,

Scanned with OKEN Scanner

să cuantifici şi să garantezi valoarea primită, un vânzător poate pretinde cu succes o mare parte din valoarea creată.

3. Cât de susţinută este diferenţa de preţ în comparaţie cu concurenţii tăi actuali sau potenţiali? Dacă produsul nu are un patent, nu are copyright sau se bazează doar pe o singură resursă, competitorii vor încerca imediat să pătrundă într-un segment în care profiturile sunt mari şi unde există un volum potenţial mare care nu este încă atins. Oare un preţ care ar determina cumpărătorii să facă o achiziţie înaintea intrării pe piaţă a concurenţei, ar oferi firmei un avantaj pentru a păstra aceşti clienţi şi mai târziu, ca în cazul firmei de software, sau i-ar oferi un avantaj legat de cost, ca în exemplul producătorului de electronice? Pe de altă parte, propunerea unui preţ care i-ar permite firmei să pătrundă pe piaţă în locul concurenţei, renunţând la o mare parte din valoarea sa diferenţială, intensifică problema legată de opţiunea concurenţei de a permite sau nu existenţa unei astfel de diferenţieri. Dacă aceştia au nişte costuri care le-ar permite să-şi protejeze cota de piaţă sau capacitatea de a lansa nişte variante cu discount ale brandului „combatant", este puţin probabil ca strategia bazată pe un preţ mai mic să conducă la o creştere a volumului.

FIGURA 7-2. Factorii care determină sensibilitatea faţă de raportul preţ/valoare

Factor de determinare	Descriere
Mărimea sumei cheltuite	Cumpărătorii sunt mai puţin sensibili la preţuri în cazul cheltuielilor mici, care, în cazul gospodăriilor, sunt definite în funcţie de venit.
Costurile împărţite	Cumpărătorii sunt mai puţin sensibili la preţ când o parte sau tot preţul achiziţiilor este plătit de alţii.
Costurile de schimb	Cumpărătorii sunt cu atât mai puţin sensibili la preţul unui produs cu cât este mai mare costul suplimentar (atât de ordin monetar, cât şi non-monetar) al schimbării furnizorului.
Riscul perceput	Cumpărătorii sunt mai puţin sensibili atunci când compararea furnizorilor este dificilă, iar costul neobţinerii beneficiilor aşteptate în cazul unei achiziţii este mare.
Importanţa beneficiului pentru consumatorul final	Cumpărătorii sunt mai puţin sensibili la preţ atunci când produsul reprezintă o mică parte din costul unui beneficiu, având o importanţă mare de ordin economic sau psihologic.
Percepţiile legate de raportul preţ-calitate	Cumpărătorii sunt mai puţin sensibili la preţul unui produs în condiţiile în care preţul este un substitut pentru calitatea posibilă a achiziţiei.
Preţurile de referinţă	Cumpărătorii sunt cu atât mai sensibili la preţ cu cât este mai mare preţul produsului în comparaţie cu aşteptările cumpărătorului faţă de preţ.
Caracterul corect perceput	Cumpărătorii sunt mai sensibili faţă de preţul unui produs atunci când este plasat în afara ariei pe care o percep ca fiind „corectă" sau „rezonabilă".
Structura preţului	Cumpărătorii sunt mai sensibili faţă de preţ atunci când percep preţul mai degrabă ca pe o „pierdere" decât ca pe un „câştig". Sunt mai sensibili la preţ atunci când acesta este plătit separat decât atunci când este o parte dintr-o sumă mai mare.

Scanned with OKEN Scanner

4. Cât de important este profitul în comparaţie cu volumul vânzărilor, ca obiectiv financiar? Chiar şi când este posibil în totalitate să cuantifici şi să comunici valoarea, incapacitatea de a stabili diferenţe între toate segmentele de valoare vor obliga furnizorul să facă câteva schimburi majore între preţ şi volum. Valoarea volumului este determinată în primul rând de structura de costuri a firmei. Dacă acele costuri ale firmei sunt în primul rând unele variabile (cum ar fi magazinele alimentare sau firmele de servicii personale), volumul fiecărei vânzări care contribuie la costurile fixe şi la profit, adică marja de contribuţie în procente, va avea tendinţa să fie scăzut.

Prin urmare, raportul dintre volumul marginal şi profitabilitatea marginală va fi scăzut. În schimb, dacă aceste costuri sunt în primul rând unele fixe (ca în cazul firmelor de software, de produse farmaceutice sau de editare de ziare), partea din fiecare vânzare care contribuie la profitabilitate, adică marja de contribuţie în procente, va avea tendinţa să fie mare. Un procent mai mare al marjei de contribuţie va conduce la o relaţie mai solidă între volumul vânzărilor şi profitabilitate. Aceste concepte, dar şi calculele reprezentative, vor fi prezentate ulterior, în capitolele 8 şi 9.

Acestea sunt elemente de luat în considerare care nu se referă la structura costului şi care pot determina importanţa volumului vânzărilor comparativ cu profitul. Dacă vânzările unui produs îi conduc pe clienţi şi către alte produse profitabile din linia de produse ale companiei, atunci volumul poate fi un obiectiv important, chiar dacă nu conduce la un profit în creştere pentru produsul însuşi. În anumite cazuri, un volum din ce în ce mai mare poate ajuta firma să câştige experienţă sau să stabilească relaţii cu furnizorii care să îi ofere un avantaj competitiv. În acest caz, determinarea volumului şi îmbunătăţirea profitului sunt complementare.

Răspunsul la acest patru întrebări permit unei firme să stabilească măsura în care ar trebui să se folosească de preţ pentru a capta valoarea sau pentru a mări volumul vânzărilor în fiecare segment. Această stabilire trebuie să fie realizată înainte de dezvoltarea unei strategii de marketing, de vreme ce ea va influenţa deciziile legate de măsura în care va fi comunicată valoarea şi de rigorile presupuse de acest lucru, ce tipuri de distribuţie vor fi necesare pentru a sprijini această comunicare, câte segmente de preţ diferite ar trebui firma să încerce să menţină prin structura sa de preţ şi chiar şi politicile de care firma ar avea nevoie pentru a îngreuna intrarea pe piaţă a concurenţei.

Opţiuni legate de strategia stabilirii preţurilor

Evident, răspunsul la întrebările de mai sus nu stabilesc un nivel exact al preţului pentru fiecare segment în parte, dar îngustează marja de captare a valorii. Luarea unor decizii în funcţie de o marjă de preţuri preliminară, corespunzătoare strategiei, este, în acest moment, bazată pe un raţionament documentat. Managerii, care au revizuit evaluarea valorii şi ştiu exact ce factori legaţi de sensibilitatea faţă de preţ motivează cumpărătorii din fiecare segment, propun preţuri despre care cred că se

Scanned with OKEN Scanner

potrivesc cu strategia de maximizare a profitului. Aceste strategii de stabilire a preţului se încadrează adesea într-una dintre următoarele trei categorii: preţuri de prestigiu (n.red.: aşa-zisul preţ de skimming, un preţ cât se poate de ridicat, stabilit la lansarea unui produs), preţuri de penetrare şi preţuri neutre. Diferitele strategii de stabilire a preţului coexistă adesea pe acelaşi segment de piaţă, dar alegerea strategiei de către o anumită firmă nu ar trebui să fie una arbitrară. Să analizăm puţin condiţiile în care este adecvată fiecare strategie. În unele domenii, în special în cele unde costurile fixe sunt mari, o dezvoltare profitabilă poate presupune urmărirea simultană a mai multor segmente care presupun strategii multiple.

Preţurile de prestigiu (de skimming) sunt stabilite pentru a obţine profituri mari dintr-un volum mare de vânzări. Prin definiţie, preţurile de prestigiu sunt mai mari comparativ cu suma pe care cei mai mulţi cumpărători dintr-un segment pot fi convinşi să o plătească. În consecinţă, această strategie optimizează imediat profitabilitatea doar atunci când profitul provenit din vânzarea produselor către clienţii relativ insensibili faţă de preţ îl depăşeşte pe acela din vânzarea către publicul larg, la un preţ mai mic.

În anumite condiţii, totuşi, un brand care se bazează în principal pe oferirea unei valori intangibile poate avea un profit mai mare pe termen lung dacă stabileşte preţuri iniţiale mai mari şi le reduce ulterior – strategia de „stabilire secvenţială a unor preţuri de prestigiu“ despre care vom discuta mai jos –, chiar dacă acele preţuri iniţiale mari reduc profitabilitatea imediată.

Cumpărătorii sunt adesea insensibili faţă de preţ deoarece aparţin unui segment de piaţă care atribuie o valoare excepţional de mare elementelor de diferenţiere ale produselor. De exemplu, în foarte multe sporturi un segment de entuziaşti vor plăti adesea sume astronomice pentru o bicicletă, o crosă sau o rachetă de tenis despre care ei cred că i-ar conduce către performanţă. Poţi cumpăra o pagaie fabricată integral din aluminiu pentru 35 de dolari. Poţi cumpăra o pagaie Bending Branches Journey (din lemn laminat, de 1,2 kg) pentru 129 de dolari. Poţi cumpăra o pagaie Werner Camano (din grafit, cu o greutate de 700 g) pentru 349 de dolari. Pagaia Werner Camano nu numai că facilitează practicarea de caiac-canoe pe distanţe mai lungi, dar trimite şi semnalul că persoana care o foloseşte aparţine unui grup select, care este foarte dedicat sportului.

Desigur, simpla stabilire ca ţintă a unui segment de cumpărători care sunt relativ insensibili la preţ nu înseamnă că aceştia sunt nebuni şi vor cumpăra indiferent de preţ. Înseamnă că pot şi vor plăti preţul întreg pentru a obţine ceea ce ei percep a fi un produs cu o valoare excepţional de mare. Astfel, preţurile de skimming presupun în general un angajament mai mare, fie de a comunica o valoare care să justifice un preţ ridicat, fie de a o garanta. Dacă nu este nici practic, nici eficient din punct de vedere al costului, atunci firma trebuie să limiteze stabilirea preţurilor, pentru a reflecta

Scanned with OKEN Scanner

doar ceea ce poate comunica sau ceea ce potenţialii clienţi este posibil să creadă pur şi simplu în funcţie de ceea ce pot observa.

Marketerii presupun adesea că stabilirea unor preţuri de prestigiu nu este practică atunci când sumele economisite în cadrul procesului de producţie sunt mari. Deşi câteodată este adevărat, nu este neapărat obligatoriu. Dacă doar 15% din piaţă este insensibilă la preţ, dar multe alte firme concurează pentru a deservi procentul de 85%, singura firmă care are ca ţintă o piaţă de nişă poate deveni mai mare şi, probabil, mult mai profitabilă decât cel mai mare competitor care se focusează pe publicul larg. Preţurile de prestigiu sunt practice şi atunci când firma are o linie de produse cu preţuri mai mici, pe care potenţialii clienţi le pot achiziţiona dacă nu sunt împiedicaţi de preţul de prestigiu al produselor premium, adresate unui segment mai puţin sensibil la preţ. Marii comercianţii de benzină stabilesc un preţ de prestigiu pentru benzina super premium, cu mai multe cifre octanice, ştiind că este mult mai probabil ca o persoană care ar fi împiedicată de acest preţ să cumpere benzina respectivă va alege o benzină cu o cifră octanică mai mică decât să meargă la o benzinărie concurentă.

Mediul competitiv trebuie să fie unul adecvat pentru aceste preţuri de prestigiu. O firmă trebuie să aibă o anumită sursă de protecţie competitivă pentru a asigura profitabilitatea pe termen lung prin împiedicarea competitorilor de a oferi alternative la preţuri mai mici. Brevetele sau drepturile de autor reprezintă una din sursele de protejare împotriva ameninţărilor concurenţei. Companiile farmaceutice fac publice cheltuielile uriaşe alocate cercetării pentru a justifica preţurile ridicate pe care le practică până în momentul în care expiră brevetul unui medicament. Chiar şi atunci, au în continuare preţuri premium, graţie recunoaşterii de care se bucură numele firmei. Alte forme de protejare includ reputaţia brandului în ceea ce priveşte calitatea, accesul la nişte resurse în cantităţi foarte mici sau dreptul de preempţiune la cele mai bune canale de distribuţie.

Un preţ de prestigiu nu este neapărat o strategie deficitară, chiar şi în situaţia în care unei firme îi lipseşte abilitatea de a bloca pe viitor concurenţa. Dacă o companie lansează un nou produs, cu un preţ mare comparativ cu costul de producţie, concurenţii vor fi atraşi de respectiva piaţă, chiar dacă produsul are un preţ mult mai mic în comparaţie cu valoarea sa economică.

Stabilirea unor preţuri mici comparativ cu concurenţa are sens doar dacă serveşte la stabilirea unui avantaj competitiv sau la susţinerea unuia care deja există. Dacă un preţ mic nu poate face acest lucru, cea mai bună regulă pentru stabilirea preţului este să câştigi ceea ce poţi, în momentul în care poţi. Când concurenţii intră pe piaţă imitând atributele de diferenţiere ale produsului, subminând astfel avantajul competitiv, firma îşi poate reevalua strategia.

Stabilirea secvenţială a unor preţuri de prestigiu poate fi o strategie mult mai adecvată pentru produsele şi serviciile care au şanse scăzute să fie reachiziţionate.

Scanned with OKEN Scanner

Piaţa bunurilor de larg consum cu o durată mare de utilizare, pe care clienţii le achiziţionează destul de rar, sau a produselor pe care cumpărătorii le vor achiziţiona doar o singură dată, cum ar fi bilete la o piesă de teatru, pot avea nişte preţuri de prestigiu doar o perioadă limitată de timp pentru fiecare preţ. Preţurile de prestigiu, în asemenea situaţii, nu pot fi menţinute la nesfârşit, dar varianta lor dinamică, şi anume stabilirea secvenţială a preţurilor de prestigiu, poate fi profitabilă o anumită perioadă de timp.

Stabilirea secvenţială a unor preţuri de prestigiu, ca cele mai multe variante de preţuri de prestigiu, începe printr-un preţ care atrage în faza iniţială cumpărătorii cei mai puţin sensibili faţă de preţ. Însă, după ce firma a atras „crema" cumpărătorilor, piaţa a dispărut. Prin urmare, pentru a menţine nivelul vânzărilor, firma îşi reduce preţurile suficient de mult pentru a vinde următorului segment profitabil. Firma continuă acest proces până când şi-a epuizat toate oportunităţile de stabilire a unor preţuri de prestigiu, fie pentru că a redus preţurile suficient de mult astfel încât să atragă şi cumpărătorii cel mai puţin sensibili faţă de preţ, fie pentru că pe viitor nu mai poate scădea preţurile şi să continue să aibă profit.

Teoretic, firma poate stabili secvenţial nişte preţuri de prestigiu pentru un bun de folosinţă îndelungată sau pentru o achiziţie pe care cumpărătorul o face o singură dată în viaţă, scăzând preţurile în foarte multe etape, obţinând de la fiecare segment suma maximă pe care ar plăti-o pentru produs. Practic, totuşi, potenţialii cumpărători încep să-şi amâne achiziţiile, anticipând viitoarele reduceri de preţuri. Pentru a minimiza această problemă, firma poate scădea preţurile mai puţin frecvent, obligând potenţialii cumpărători să suporte costul semnificativ al aşteptării. Sau poate lansa modele mai puţin atractive pe măsură ce reduce preţurile. Aceasta este strategia pe care a urmat-o Polaroid, lansând modele mai ieftine ale camerei cu developare automată, pentru a atrage pe piaţă segmente şi mai mari de cumpărători. Fabricanţii de camere foto digitale urmează acum aceeaşi strategie.

Câteodată, stabilirea secvenţială a preţurilor de prestigiu reprezintă o strategie bună chiar şi pentru lansarea unor produse care nu sunt de folosinţă îndelungată şi care se achiziţionează în mod repetat. O firmă are de câştigat în două moduri prin faptul că scade preţurile treptat pentru a se extinde pe noi pieţe.

• În primul rând, dacă produsul are mai multe utilizări potenţiale, toate presupunând un efort substanţial de cercetare tehnică şi marketing din partea vânzătorului, compania poate lansa mult mai eficient un produs focusându-şi eforturile pe o singură asemenea întrebuinţare la un moment dat. De fapt, poate atrage în prezent cele mai profitabile pieţe mult mai rapid decât dacă şi-ar răspândi resursele într-o măsură mai mică. Chiar dacă dezvoltarea iniţială a produsului este încetinită, firma poate avea în continuare beneficii pe termen lung.

• În al doilea rând, stabilirea secvenţială a preţurilor permite firmei să-şi construiască capacitatea de producţie în mod gradual, îmbunătăţindu-şi tehnicile de

Scanned with OKEN Scanner

producție pe măsură ce se extinde. O companie își poate finanța expansiunea treptat prin cash flow-ul pe care produsul îl generează deja. Mai mult, fiindcă inițial firma are o capacitate mai mică, va suporta un risc mai mic dacă cererea nu va fi așa de mare cum se aștepta.

Dacă a început cu un preț de prestigiu, firma își poate diminua cu ușurință efectul unor prognoze prea optimiste, reducând expansiunea intenționată și mărind rata reducerilor de preț.

Prețul de penetrare implică stabilirea unui preț suficient de mic pentru a atrage și a reține o bază mare de clienți. Prețurile de penetrare nu sunt neapărat ieftine, dar sunt mici în comparație cu valoarea percepută de segmentul țintă. Lexus, de exemplu, a pătruns repede pe piața mașinilor de lux și a determinat mulți cumpărători care făceau parte dintr-un segment apropiat de cel de lux să treacă la nivelul superior, deoarece aceștia percepeau automobilul ca având o valoare excepțional de ridicată, în ciuda faptului că era o mașină cu preț mare. În mod similar, magazinele Target și Trader Joe's s-au poziționat ele însele ca oferind aceeași valoare sau o valoare mai bună decât competitorii lor cu prețuri mai mici.

Prețurile de penetrare vor avea succes doar dacă o cotă mare de piață este dispusă să schimbe brandul sau furnizorul ca reacție față de prețurile mai mici. O concepție greșită, foarte des întâlnită, este aceea că fiecare piață va răspunde, acesta fiind unul dintre motivele pentru care, de multe ori, o schemă de stabilire a unor prețuri de penetrare nu are succes. În anumite situații, prețurile de penetrare pot submina atractivitatea brandului pe termen lung. Atunci când Lacoste a fost de acord ca tricourile sale cu „crocodil" să fie vândute la preț redus de către comercianții care se adresează publicului larg, retailerii de top au refuzat să mai vândă produsul, iar clienții tradiționali ai firmei Lacoste s-au îndreptat către branduri mult mai exclusiviste.

Desigur, nu este necesar ca toți cumpărătorii să fie sensibili la preț pentru ca prețurile de penetrare să aibă succes, dar o mare parte din ei trebuie să se orienteze în funcție de acest criteriu, astfel încât reducerea prețului să fie justificată. Marile magazine-depozit, cum ar fi Sam's, Costco, B.J.'s, au utilizat prețurile de penetrare pentru a se adresa doar acelor cumpărători care erau dispuși să cumpere în cantități mari. Operatorii de turism care asigurau și transport prin curse charter au reușit cu greu să vândă călătorii cu discount unor persoane cărora nu le-au fi displăcut o planificare mai puțin flexibilă. Retailerii cu discount, cum ar fi T.J. Maxx, Trader Joe's și Buck-a-Book, s-au adresat acelor clienți sensibili la preț, dispuși să cumpere frecvent din stocurile de marfă limitate și care se schimbau cu rapiditate, astfel încât să iasă în câștig. Unii angrosiști de tablă de aluminiu au folosit prețurile de penetrare pentru a atrage cumpărătorii care achiziționau un volum mare de marfă, cărora nu trebuia să le mai ofere și alte servicii și care luau cantități industriale.

Scanned with OKEN Scanner

Pentru a determina cât de mare trebuie să fie volumul de marfă pe care trebuie să-l vinzi pentru a justifica stabilirea unor preţuri de penetrare trebuie să iei în considerare şi factorul costuri. Costurile per total sunt mult mai favorabile în cazul preţurilor de penetrare atunci când costurile marginale (variabile sau marginale semifixe) reprezintă doar o mică parte din preţ, astfel încât fiecare vânzare suplimentară să ofere o contribuţie mare la profit. Deoarece profitul per vânzare este deja ridicat, un preţ mai mic nu ar reprezenta o reducere mare a profitului obţinut de la fiecare vânzare. De exemplu, chiar dacă o companie şi-a redus preţurile cu 10% pentru a atrage un segment mai mare de cumpărători, preţurile de penetrare pot fi totuşi profitabile dacă produsul are o marjă de contribuţie mare. Pentru ca strategia să contribuie la 90% din profit, va fi nevoie ca vânzările să crească cu doar 12,5%. Cu cât este mai mic profitul per vânzare, cu atât mai mare trebuie să fie volumul vânzărilor înainte ca preţurile de penetrare să fie profitabile.

Preţurile de penetrare pot avea succes şi fără o marjă de contribuţie mare dacă strategia creează suficiente economii în ceea ce priveşte costurile variabile, permiţându-i vânzătorului să aibă nişte preţuri de penetrare fără să îi scadă profiturile. Sensibilitatea faţă de preţ a clienţilor ţintă permite retailerilor care practică preţuri de penetrare să varieze brandurile pe care le comercializează în funcţie de cine le oferă cea mai bună afacere, îmbunătăţindu-şi astfel relaţiile cu furnizorii.

Preţurile de penetrare ale magazinelor alimentare Save-A-Lot (o divizie a Supervalu Inc.) le permit să-şi menţină o cifră de afaceri mare, vânzări mari pe metru pătrat şi pe angajat, astfel încât să poată avea preţuri imbatabile şi să obţină totuşi profituri mai mari decât cele ale magazinelor alimentare tradiţionale[1]. Ca să abordăm un exemplu referitor la un producător, pe măsură ce utilizatorii de PC-uri au devenit nişte cumpărători mult mai avizaţi, producători precum Dell şi Gateway şi-au dezvoltat distribuţia prin direct mailing pentru a vinde produse de calitate unor cumpărători avizaţi folosind preţurile de penetrare. Concurenţii care îşi distribuiau mărfurile în magazine nu puteau practica aceleaşi preţuri.

Pentru ca preţurile de penetrare să aibă succes, concurenţii trebuie să permită unei companii să stabilească un preţ care este atractiv pentru un segment mare de piaţă. Concurenţii au întotdeauna opţiunea să-şi reducă strategia de penetrare prin reducerea propriilor preţuri, împiedicând o firmă cu un preţ de penetrare să ofere o valoare mai bună. Doar când competitorilor le lipseşte abilitatea sau disponibilitatea de a face acest lucru, preţurile de penetrare reprezintă o strategie practică pentru obţinerea şi păstrarea unei cote de piaţă. Există trei situaţii comune în care este posibil să se întâmple acest lucru:

1. Când firma are un avantaj semnificativ în ceea ce priveşte costurile şi/sau resursele, astfel încât concurenţii să creadă că vor pierde dacă vor începe un război al preţurilor.

Scanned with OKEN Scanner

2. Când firma are o gamă largă de produse suplimentare, putând să folosească unul dintre ele, ca lider în ceea ce privește pierderile, la un preț de penetrare, în scopul de a câștiga clienți de la alte firme.

3. Când firma este atât de mică încât își poate mări în mod semnificativ vânzările fără ca cele ale concurenței să fie afectate suficient de mult încât să determine o reacție.

Pe măsură ce pieţele de telefonie au deschis calea competiției în cele mai dezvoltate țări, noii furnizori au folosit cu succes prețurile de penetrare pentru a câștiga cotă de piață. Costurile variabile scăzute ale unei convorbiri telefonice sau al transmiterii unui mesaj fac necesară o asemenea strategie. Constrângerile regulate și incapacitatea marilor concurenți de a adapta prețurile mai mici ale noilor firme intrate pe piață la baza lor foarte mare de clienți deja existentă au contribuit la succesul acestei strategii pe noile piețe.

Ocazional, prețurile de penetrare pot fi structurate pentru a obține o cotă de piață mai mare, fără a amenința baza actuală de clienți a concurenței. Pentru ca această strategie să funcționeze, firma care are prețuri de penetrare trebuie să-și diminueze cumva sensibilitatea față de prețurile diferitelor branduri în același timp în care încearcă să încurajeze și să exploateze sensibilitatea primară față de preț. Transportatorii aerieni prin curse charter pot să aibă prețuri mai mici decât ale companiilor aeriene pe bază de rezervări fără prea mari eforturi, deoarece serviciile limitate și rezervările inflexibile le face neatractive pentru foarte mulți pasageri ai companiilor aeriene ce funcționează pe bază de rezervări. Magazinele organizate sub formă de depozite pot avea prețuri mai mici decât ale supermarketurilor tradiționale, deoarece gama limitată de mărfuri, dimensiunea mare și mediul de shopping spartan nu vor atrage foarte mulți clienți ai lanțurilor de magazine alimentare tradiționale.

Stabilirea unor prețuri neutre implică decizia strategică de a nu folosi prețul pentru a obține o cotă mai mare de piață, nepermițând totuși ca prețul în sine să o restricționeze. Stabilirea unor prețuri neutre diminuează rolul prețului ca instrument de marketing în favoarea altor tactici despre care managementul crede că sunt mult mai puternice sau mult mai eficiente din punct de vedere al costului pentru un anumit produs. Asta nu înseamnă că stabilirea unor prețuri neutre este ușoară. Din contră, este mai puțin dificil să alegi un preț care este suficient de mare ca să ia crema sau suficient de mic încât să penetreze decât să alegi un preț care să reprezinte o balanță aproape perfectă.

În general, o firmă adoptă o strategie de prețuri neutre în mod implicit, deoarece condițiile pieței nu sunt suficiente pentru a permite un preț de prestigiu sau unul de penetrare. De exemplu, un marketer poate fi incapabil să adopte un preț de prestigiu când cumpărătorii consideră că produsele de pe o anumită piață pot fi substituite cu altele, astfel încât nici un segment semnificativ nu va plăti un preț premium. Aceeași

Scanned with OKEN Scanner

firmă poate fi incapabilă să adopte o strategie de preţuri de penetrare, deoarece, în special dacă este nou intrată pe piaţă, clienţii nu vor putea aprecia calitatea produsului înainte de a-l achiziţiona şi vor presupune că un preţ mic înseamnă o calitate mai proastă (efectul raportului preţ/calitate) sau deoarece competitorii vor răspunde imediat la orice preţ mai mic decât structura stabilită de preţ. Preţurile neutre sunt de obicei întâlnite în domenii în care clienţii se orientează în funcţie de valoare, excluzând prestigiul, iar competitorii sunt sensibili la volumul achiziţiilor, excluzând o strategie de penetrare de succes.

Un alt motiv pentru a adopta o strategie de preţuri neutre este să promovezi o linie de produse. Companiile de automobile au stabilit pentru maşinile populare, cum ar fi Mazda Miata sau Chrysler PT Cruiser, preţuri tradiţionale la un nivel neutru, chiar dacă există posibilitatea să nu satisfacă cererea existentă pentru aceste modele. Companiile de automobile vor ca mulţi indivizi care fac parte dintr-un segment larg de potenţiali cumpărători de maşini să vadă noile lor modele la modă şi să asocieze brandul cu ele. Experienţa le-a demonstrat că unul dintre cele mai populare stiluri aduce oamenii în interiorul showroom-urilor, iar ei vor cumpăra mai multe maşini, chiar şi din celelalte modele. În mod similar, artiştii stabilesc nişte preţuri pentru biletele la concertele lor la un nivel care le permite multor cumpărători dispuşi să meargă la concert să-şi cumpere un bilet, deoarece ştiu că multe persoane care vin la concert vor cumpăra şi discurile şi îşi vor influenţa şi prietenii să le cumpere. Aceste efecte vor fi serios afectate dacă preţurile ar fi atât de mari încât doar persoanele cu venituri mari sau cei care sunt deja cei mai pasionaţi fani ar fi dispuşi să dea banii.

Deşi preţurile neutre au mai puţine efecte decât preţurile de prestigiu sau cele de penetrare, aplicarea lor adecvată nu este mai puţin dificilă sau mai puţin importantă când vine vorba de profitabilitate. Preţurile neutre nu sunt neapărat egale cu cele ale concurenţei sau între limita minimă şi cea maximă. Un preţ neutru poate, în principiu, să fie cel mai mare sau cel mai mic preţ de pe piaţă şi totuşi să fie neutru. Laptopurile Toshiba şi televizoarele Sony au preţuri cu mult deasupra concurenţei şi totuşi au o cotă mare de piaţă, din cauza valorii mari percepute asociată cu ecranele de o claritate foarte mare sau cu performanţele solide. La fel ca un preţ de prestigiu sau unul de penetrare, un preţ neutru este definit prin comparaţie cu valoarea economică percepută a produsului.

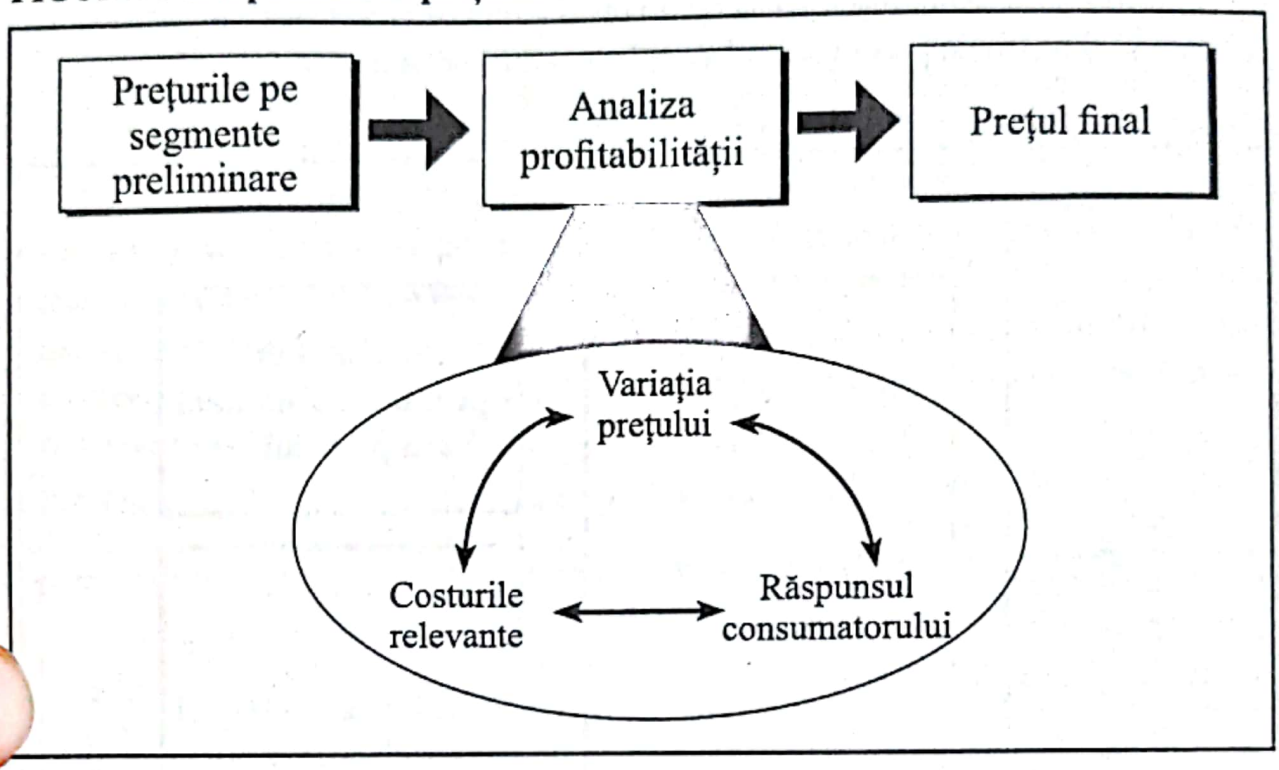
Optimizarea preţului

Optimizarea preţului este un proces repetat de ajustare a preţurilor pentru maximizarea profiturilor, prin analizarea raporturilor dintre preţ, volum şi cost. Termenul de „optimizare“ este unul impropriu, deoarece implică faptul că este posibil să determini pe baza unei analize singurul preţ care va maximiza profitul printr-un nivel rezonabil de încredere. Însă un manager experimentat care se ocupă de stabilirea preţurilor îţi va spune că există întotdeauna un grad de incertitudine legat

Scanned with OKEN Scanner

de corectitudinea prețului. Totuși, stabilind ca scop prețul, indiferent de abordarea analitică, există trei etape-cheie pentru procesul de optimizare:

FIGURA 7-3. Optimizarea prețului



1. Stabilirea unor praguri de preț în cadrul marjei preliminare de prețuri, pentru a începe testarea.
2. Demararea procesului iterativ de optimizare pentru a evalua relația dintre reacția clienților față de noile prețuri și profitul pierdut sau câștigat.
3. Stabilirea prețurilor finale în scopul de a începe acțiunile de implementare în rândul clienților și al organizației (vezi figura 7-3).

Analiza profitabilității

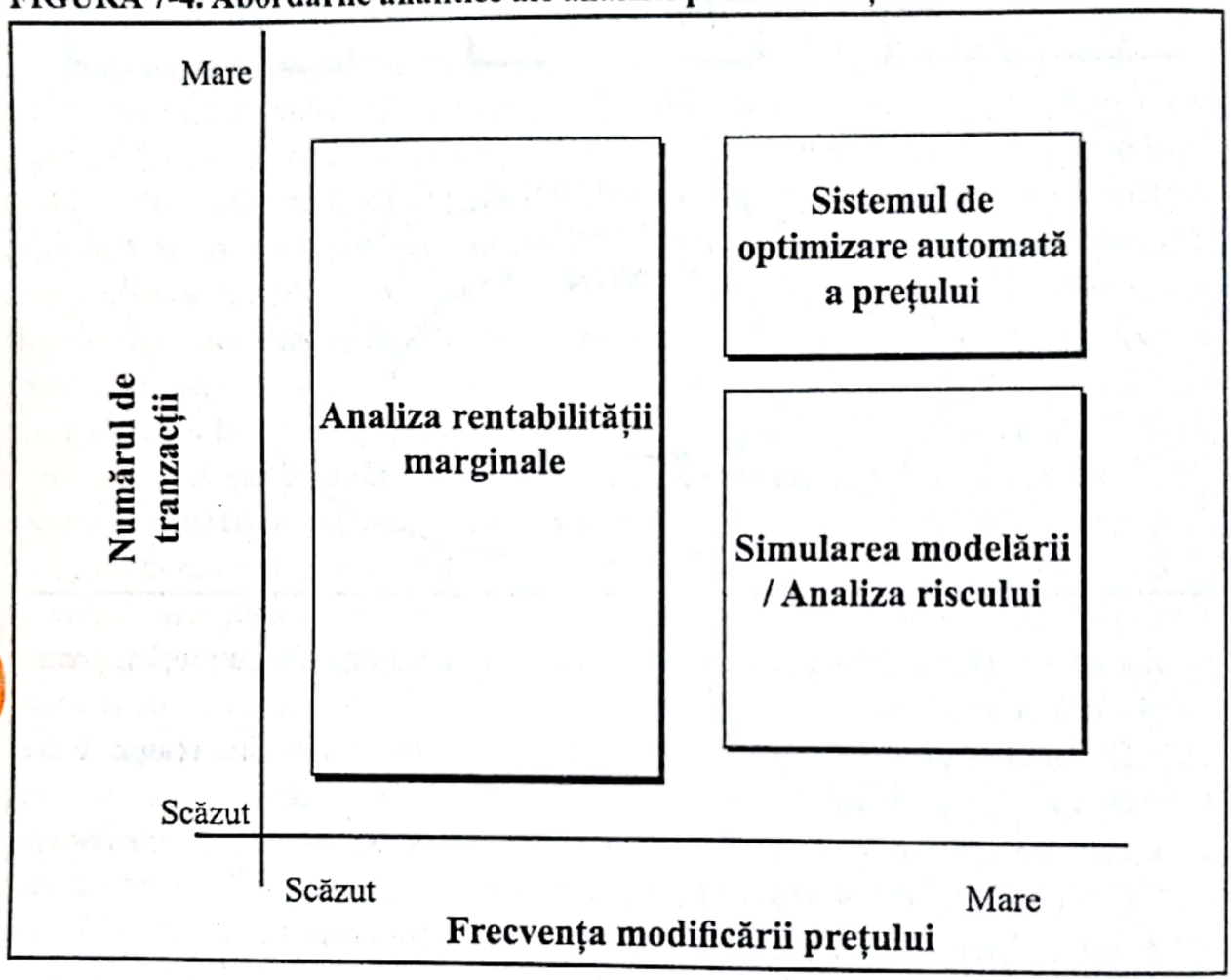
Determinarea unui preț care să maximizeze profitul presupune rigoare analitică și o apreciere managerială pentru a înțelege relațiile dintre prețuri, costuri și reacția clienților. Abordarea analizei profitabilității va varia în funcție de natura mediului în care se stabilește prețul, așa cum este ilustrat în figura 7-4. Indiferent de metodă, totuși, scopul este același: identificarea unui prag de preț în care costurile și reacția clientului sunt echilibrate în cel mai profitabil mod.

Analiza rentabilității marginale, adecvată pe piețele unde sunt încheiate multe tranzacții și în care prețurile nu se schimbă chiar atât de des, poate fi implementată prin intermediul unei foi de calcul și poate fi combinată ușor atât cu datele relevante, cât și cu prognozarea vânzărilor de către managerii cu experiență, pentru a face ajustări de preț care să îmbunătățească profitabilitatea. Deși este similară ca formă analizelor de rentabilitate folosite în mod curent pentru a evalua investiții-

Scanned with OKEN Scanner

le, analiza rentabilităţii marginale pentru stabilirea preţurilor este puţin diferită în practică. Mai degrabă decât să evalueze preţul şi volumul vânzărilor necesar pentru ca produsul să atingă nivelul maxim de profitabilitate, analiza rentabilităţii marginale se focusează pe *schimbarea* în ceea ce priveşte volumul de unităţi vândute, necesar pentru o schimbare de preţ în scopul de a *îmbunătăţi* profitabilitatea.

FIGURA 7-4. Abordările analitice ale analizei profitabilităţii



În funcţie de obiectivul strategic stabilit pentru produs, managementul poate dori să analizeze impactul pe care l-ar avea un preţ mai mare în mărirea profitului sau impactul pe care l-ar avea un preţ mai mic asupra comercializării unui volum mai mare de marfă. Pentru a determina în ce măsură este posibil ca fiecare dintre aceste schimbări să conducă la o profitabilitate mai mare, managerii trebuie să răspundă în primul rând la una din următoarele întrebări. Cât de mult trebuie să crească volumul vânzărilor astfel încât firma să aibă profit de pe urma reducerilor de preţ? Cât de mult trebuie să scadă volumul vânzărilor înainte ca mărirea preţului să devină neprofitabilă? Răspunsurile la asemenea întrebări legate de „modificarea rentabilităţii vânzărilor" depind atât de anvergura modificării propuse, cât şi de marja de contribuţie a produsului, aşa cum ilustrează figura 7-5. Se arată cât de mult trebuie să se modifice

Scanned with OKEN Scanner

volumul unităţilor vândute, pentru ca o anumită modificare a preţului să producă un profit echivalent, în funcţie de marja de contribuţie a produsului înainte de modificarea preţului (vom descrie analiza rentabilităţii marginale mai detaliat în capitolul 9).

Unul dintre beneficiile abordării modificării rentabilităţii vânzărilor este caracterul practic. Foarte puţine decizii legate de stabilirea preţurilor sunt luate având la dispoziţie în prealabil foarte multe detalii legate de modul în care vor reacţiona clienţii şi firmele concurente. Chiar şi cele mai riguroase tehnici de cercetare statistică (discutate în capitolul 13) se bazează fie pe referinţele la datele despre ceea ce s-a întâmplat în trecut, fie pe reacţiile clienţilor desprinse din chestionarele privind intenţiile de achiziţie, nici una dintre ele neavând o mare credibilitate. Cei mai mulţi manageri trebuie să ia decizii având la dispoziţie mult mai puţine informaţii decât acestea. Analiza rentabilităţii marginale le permite managerilor să ajungă la anumite raţionamente, în ciuda nesiguranţei.

FIGURA 7-5. Schimbările în ceea ce priveşte rentabilitatea vânzărilor (procent incremental)

Schimbări la nivelul preţurilor (%)	Marja de contribuţie									
	5%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%
35%	-88%	-78%	-64%	-54%	-47%	-41%	-37%	-33%	-30%	-28%
25%	-83%	-71%	-56%	-45%	-38%	-33%	-29%	-26%	-24%	-22%
15%	-75%	-60%	-43%	-33%	-27%	-23%	-20%	-18%	-16%	-14%
5%	-50%	-33%	-20%	-14%	-11%	-9%	-8%	-7%	-6%	-5%
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
-5%	IR	100%	33%	20%	14%	11%	9%	8%	7%	6%
-15%	IR	IR	300%	100%	60%	43%	33%	27%	23%	20%
-25%	IR	IR	IR	IR	167%	100%	71%	56%	45%	38%
-35%	IR	IR	IR	IR	700%	233%	140%	100%	78%	64%

IR înseamnă „Imposibil de realizat"

Din experienţa noastră, managerii care spun că nu au nici cea mai vagă idee despre modul în care arată curba cererii din partea clienţilor şi nici nu ştiu cam câţi clienţi ar cumpăra dacă preţurile ar fi cu 10% mai mici, pot şi vor estima cu uşurinţă probabilitatea ca vânzările să se modifice cu mult mai mult decât cifra minimă necesară pentru a acoperi costurile. Din fericire, acestea sunt toate informaţiile de care au nevoie pentru a hotărî dacă decizia este direcţionată corect sau nu.

Simulările se transformă într-o analiză a rentabilităţii prin estimarea riscurilor pe care le-ar avea clienţii şi a reacţiei firmelor concurente vizavi de schimbarea preţului. Deşi abordarea de bază a rentabilităţii pentru analizarea profitabilităţii s-a dovedit eficientă în multe domenii, în unele situaţii este necesară o modelare a reacţiilor clienţilor şi firmelor concurente, pentru a ajuta managerii să înţeleagă şi să

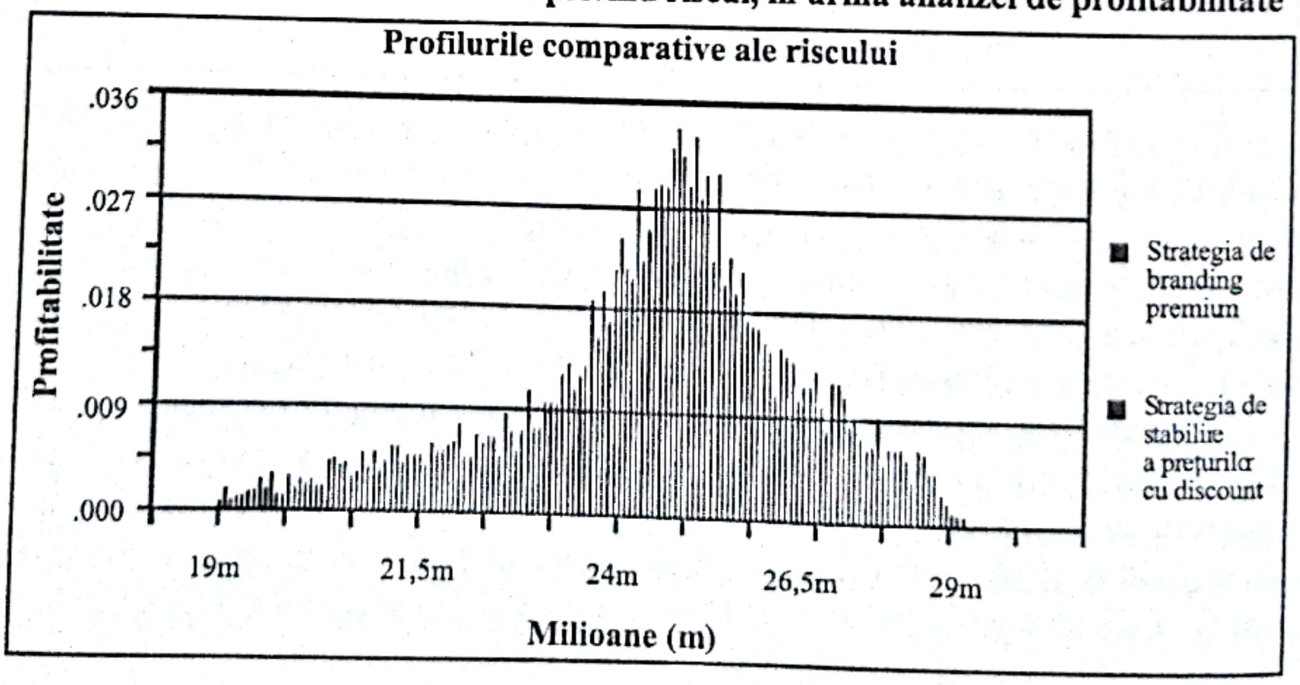
Scanned with OKEN Scanner

administreze mai bine riscul. De exemplu, problema-cheie în negocierile cu principalii clienţi nu este dacă modificarea preţului va avea ca rezultat o modificare marginală mică a volumului unităţilor vândute, ci dacă impunerea unui preţ mai mare va duce la riscul de a pierde întreaga afacere sau o parte semnificativă din ea. În mod similar, pentru produsele scumpe, ale căror preţuri sunt urmărite cu atenţie de clienţi sau de concurenţi, există probabilitatea ca modificarea preţului să implice o reacţie din partea concurenţei. Modelarea acestor dinamici îmbunătăţeşte deciziile legate de stabilirea preţurilor. În asemenea situaţii, companiile ar trebui să-şi dezvolte analiza de bază a rentabilităţii, pentru a lua în calcul şi managementul riscului, folosind pachetele de simulare disponibile deja[2].

Simulările, alături de o structurare adecvată a deciziilor, oferă o înţelegere mai profundă a potenţialului maxim al modificării de preţ, dar şi a potenţialelor riscuri de scădere. Ele reprezintă şi un instrument puternic pentru compararea diferitelor strategii de stabilire a preţului şi dezvoltarea unor planuri de acţiune pentru a manageria riscurile identificabile. Derulând mii de „situaţii" simulate ale strategiei, este posibil să estimezi distribuirea potenţialelor rezultate pentru fiecare strategie în parte. Pentru a ilustra acest lucru, figura 7-6 înfăţişează profilul riscului prin compararea rezultatelor a două strategii diferite de stabilire a preţurilor: o strategie de discount pentru preţuri mici şi o strategie de branding pentru preţuri premium. Deşi strategia de branding premium are oarecum o valoare prognozată mai mare, ea are şi un risc de scădere mai mare.

Utilizând această analiză, managerii pot lua decizii mult mai informate şi mai înţelepte în legătură cu raporturile dintre risc şi potenţialul câşig al diverselor strategii. În loc să înlăture nesiguranţa, abordarea analitică a riscului este importantă în sensul în care facilitează luarea unor decizii într-un mod mult mai eficient.

FIGURA 7-6. Rezultatele analitice privind riscul, în urma analizei de profitabilitate



Scanned with OKEN Scanner

Optimizarea automată a preţurilor este cea mai bună abordare în analiza profitabilităţii atunci când pe o piaţă există un volum mare de tranzacţii, produse standardizate şi preţuri non-negociabile. Un software sofisticat care foloseşte *optimizarea preţurilor în timp real* testează pragurile de preţ, urmăreşte modificările în ceea ce priveşte volumul vânzărilor şi analizează rapid diferitele niveluri ale preţului. Utilizând date de vânzare în timp real, retaileri cum ar fi Dell, Home Depot, Sears şi Wal-Mart folosesc din ce în ce mai mult softuri de optimizare a preţurilor care să-i ajute la managementul preţurilor şi al stocurilor pentru fiecare magazin în parte. Numărul mare de tranzacţii în aceste medii conduce la situaţia în care chiar şi creşterile mici de preţuri produc recuperări mai rapide ale investiţiilor, în timp ce diferenţele regionale fac ca stabilirea preţurilor să fie dificil de manageriat în orice alt mod[3]. Prin utilizarea modelelor matematice pentru testarea selectivă a schimbărilor de preţ şi pentru unificarea datelor legate de produse, locaţii şi segmente de clienţi, sistemele de optimizare a preţurilor generează estimări de încredere ale elasticităţii preţurilor, care, alături de datele privind costurile relevante, le permit să actualizeze preţurile şi nivelurile de discount aproape în timp real.

Estimarea reacţiei clientului

Cea mai dificilă parte a analizei profitabilităţii implică estimarea şi managerierea nesiguranţei legate de reacţia clientului faţă de schimbarea preţului. Există câteva abordări prin care poate fi rezolvată această provocare, începând de la cele mai costisitoare şi sofisticate şi până la cele mai puţin eficiente, dar uşor de implementat. Principalele patru abordări sunt: experimentele de preţuri controlate, anchetele privind intenţia de achiziţie, concluziile structurate bazate pe datele referitoare la vânzările anterioare şi implementarea incrementală. O alegere înţeleaptă a uneia dintre aceste opţiuni implică anumite raporturi între costul implementării şi calitatea datelor obţinute pentru a lua decizia de stabilire a preţurilor.

Experimentarea preţurilor implică testarea noilor preţuri pe un eşantion controlat de clienţi înainte de aplicarea pe piaţă a preţului modificat. După ce am ajutat un mare distribuitor business-to-business să-şi restructureze preţurile în trei opţiuni de servicii diferite, acesta a trebuit să-şi restabilească pragurile de preţuri pentru diferite produse ale liniei. A făcut acest lucru printr-un experiment, practicând noua structură de preţuri cu aproximativ 180 din cei 1.000 de reselleri cu valoare adăugată cu care lucra. Restul resellerilor cu valoare adăugată au avut rolul de grup de control. După trei săptămâni, a doua rundă de ajustare a preţurilor – unele superioare, iar altele inferioare –, a fost calculată în funcţie de gradul în care vânzările au depăşit sau au fost puţin sub pragul de rentabilitate pentru fiecare categorie de produs. După o recapitulare finală, câteva săptămâni mai târziu, creşterea profitului în urma noilor structuri şi a noilor niveluri a fost evidentă, iar noile preţuri au fost extinse pe întreaga piaţă.

Scanned with OKEN Scanner

Sondajele privind intenţiile de achiziţie pot fi folosite atunci când experimentarea preţurilor nu este practică, aşa cum se întâmplă în cazul produselor ce presupun achiziţii de valoare mare şi care nu sunt făcute cu regularitate (de exemplu, automobile, software de întreprindere) şi care nu oferă timpul necesar experimentării. În aceste cazuri, sondaje de diferite tipuri şi niveluri de sofisticare cer clienţilor să menţioneze preferinţele legate de produs, pentru diferite praguri de preţ. Comparând diferitele răspunsuri la diferite praguri de preţ şi prin ajustarea tendinţelor anterioare din răspunsuri, cercetătorii trag concluzii referitoare la modul în care vor răspunde clienţii dacă se vor confrunta cu aceste diferenţe de preţ în actualele situaţii de achiziţii. Capitolul 13 descrie beneficiile şi costurile diferitelor tehnici de anchete statistice.

Concluziile structurate de către manageri sunt mult mai populare în rândul acelora care fac anchete şi experimente. Concluziile structurate referitoare la reacţia clientului pot varia de la unele foarte oficiale şi de tip statistic la unele pur raţionale. În toate aceste situaţii, ideea este ca managerii să utilizeze rezultatele observate în trecut pentru a estima probabilitatea de a fi realizate modificările necesare în ceea ce priveşte rentabilitatea vânzărilor în noile condiţii. De exemplu, la un moment dat am construit un asemenea model pentru un trust de presă care în trecut aplicase mai multe modificări de preţ în diferite locaţii. Prin extrapolarea datelor şi controlarea statistică a diferenţelor legate de datele demografice şi condiţiile caracteristice pieţei în funcţie de locaţii şi perioadă, am putut crea modele brute care prognozau impactul modificărilor ulterioare de preţ cu o acurateţe suficient de mare astfel încât să justifice modificări suplimentare de preţ profitabile. După fiecare modificare, editorul adăuga informaţii noi la bazele de date, pe care managerii le puteau utiliza pentru a ajunge la nişte concluzii legate de efectul viitoarelor modificări de preţ.

Atunci când firmele nu au la dispoziţie date colectate de-a lungul timpului despre propriile produse, aşa cum se întâmplă în cazul lansării produselor noi, ele caută adesea informaţii surogat despre impactul diferenţelor de preţ în alte pieţe geografice sau despre produse similare de pe aceeaşi piaţă. De exemplu, companiile farmaceutice caută produse asemănătoare atunci când lansează pe piaţă un nou produs, pentru a avea o idee despre cât de multă valoare pot atrage cu succes. Analizează ceea ce s-a întâmplat în trecut, atât în aceeaşi categorie, cât şi în altele care par similare, atunci când au fost lansate pe piaţă medicamente la preţuri premium, preţuri care reflectau valoarea acestor medicamente, şi compară aceste informaţii cu penetrarea pe piaţă a medicamentelor cu preţuri asemănătoare. Asemenea analize dezvăluie faptul că abilitatea de a capta valoarea variază foarte mult în funcţie de tipul de boli şi de tipul de diferenţiere oferită.

Implementarea incrementală poate funcţiona atunci când nici una dintre celelalte metode pentru estimarea reacţiei consumatorilor nu este practică sau

Scanned with OKEN Scanner

suficient de sigură astfel încât să conducă la concluzii relevante. Această abordare funcţionează de cele mai multe ori pentru produsele în cazul cărora modificarea preţurilor sau revenirea la vechile preţuri nu presupune foarte multe cheltuieli. Managerii responsabili cu stabilirea preţurilor încearcă să administreze riscul prin limitarea modificărilor de preţ la o serie de etape mici, diminuând riscul unei greşeli care ar putea avea consecinţe dezastruoase. De exemplu, producătorul unor locuinţe prefabricate şi-a repoziţionat treptat brandul, de la o alternativă mai ieftină la un produs evaluat la un preţ premium, cu o valoare distinctă în ceea ce priveşte designul şi siguranţa. În această perioadă, a mărit preţurile cu câteva puncte procentuale pe an faţă de preţurile caselor tradiţionale similare şi a urmărit efectele vânzărilor comparativ cu ceea ce se întâmpla în domeniu. În momentul în care aceste schimbări nu au mai condus la creşterea profitului, producătorul a încetat să le mai aplice.

Aşa cum ilustrează acest exemplu, prognozarea vânzărilor este esenţială în evaluarea potenţialelor modificări ale preţului. Când nu mai este posibilă sau de dorit utilizarea unor tehnici de optimizare sofisticate, directorii de marketing pot ajunge totuşi la preţurile „optime", printr-un proces iterativ, evaluând diferitele preţuri prin prisma reacţiei clienţilor şi a impactului asupra profitului. Deşi un asemenea proces nu are acea rigoare statistică a celor mai sofisticate abordări şi având şi un cost ascuns presupus de întârzierea perioadei necesare pentru a realiza optimizarea preţului, experienţa noastră indică faptul că poate conduce la stabilirea unor preţuri prin care profitul să crească.

Implementarea noilor preţuri

Acest capitol prezintă un proces pentru stabilirea preţurilor care este suficient de flexibilă astfel încât să cuprindă cererile celor mai multe pieţe sau firme care îşi stabilesc preţurile. Dar încercările da a modifica procesul de business, fără a schimba însă şi motivaţia şi comportamentul persoanelor implicate, sunt sortite eşecului. Noile preţuri şi politici de preţuri trebuie să fie prezentate şi popularizate eficient atât persoanelor din interiorul firmei, de exemplu vânzătorii, cât şi clienţilor. Oamenii de vânzări trebuie să fie pregătiţi, disponibili şi capabili să vândă la noile preţuri. Trebuie să înţeleagă raţionamentul pentru noile preţuri, să fie stimulaţi în mod adecvat pentru a susţine noile preţuri şi să deţină instrumentele necesare pentru a convinge consumatorii să plătească noile preţuri. În mod similar, clienţii trebuie să înţeleagă raţionamentul din spatele schimbărilor de preţuri şi să fie convinşi că schimbările sunt corecte şi aplicate în mod echitabil la nivelul tuturor clienţilor. De foarte multe ori am văzut strategii de stabilire a preţului foarte bine concepute, dar care au dat greş deoarece compania nu rezolvase încă unele consideraţii de bază legate de implementare. Să vedem împreună cum putem evita cele mai des întâlnite greşeli.

Scanned with OKEN Scanner

Cum să comunici noile preţuri echipei de vânzări

Nu există vreo modalitate mai sigură prin care o nouă strategie de stabilire a preţurilor să dea greş decât să o încredinţezi echipei de vânzări, cu avertismentul „Fă-o pur şi simplu", conform sloganului Nike. Implementarea noilor preţuri obligă oamenii de vânzări să-şi schimbe modul în care abordează potenţialii clienţi. În foarte multe situaţii, ei poartă conversaţii dificile, în care explică de ce au crescut preţurile. Nu este nici o surpriză atunci când oamenii de vânzări opun rezistenţă faţă de creşterea preţurilor, în special dacă le afectează comisionul.

Marketerii ar trebui să rezolve trei probleme pentru a-i ajuta pe oamenii de vânzări să se descurce cu modificările preţurilor. În primul rând, este esenţial ca fiecare agent de vânzări să înţeleagă raţionamentul noilor preţuri. În general, acest lucru implică prezentarea situaţiei specifice din firmă care să descrie problema (de exemplu, „o eroziune a preţului cu 3% anual la nivelul liniei de produse principale a făcut ca această schimbare să fie obligatorie") şi modul în care noua strategie de preţuri va ajuta la corectarea ei. În plus, oamenii de vânzări trebuie să înţeleagă care este rolul lor în implementarea strategiei astfel încât aceasta să devină funcţională, prin tactici de negociere şi de comunicare mult mai eficiente. Managerii responsabili cu stabilirea preţurilor pun de obicei un accent prea mic pe comunicarea motivului schimbării de preţ, iar apoi dau vina pe departamentul de vânzări pentru că cei de acolo nu au avut capacitatea să vadă imaginea de ansamblu şi nu au reuşit să impună şi să consolideze noile preţuri. Experienţa noastră ne sugerează că această comunicare a raţionamentului prin care au fost mărite noile preţuri îmbunătăţeşte integritatea preţului.

Cea de-a doua problemă care trebuie rezolvată este înlăturarea barierelor ascunse care descurajează schimbarea comportamentului. Cea mai evidentă barieră este comisionul din vânzări. Stimulentele acordate oamenilor de vânzări în funcţie de veniturile de top reduc disponibilitatea acestora de a negocia la sânge preţuri mai mari. Când are de ales între menţinerea preţului şi riscarea afacerii sau oferirea unui discount mai mare, orice agent de vânzări raţional va alege discountul. Am discutat despre schemele alternative de remunerare în capitolul 6, aşa că nu vom relua această discuţie aici. Ideea este că un plan de remunerare care nu este aliniat la obiectivele legate de preţuri subminează strategia de stabilire a preţurilor.

Pe lângă remunerare, normele sociale şi presiunea din partea colegilor pot reprezenta o barieră importantă, adesea nevăzută, în implementarea noilor preţuri. Oamenii de vânzări eficienţi au invariabil un focus competitiv şi o puternică dorinţă de a învinge. Acest lucru explică de ce concursurile de vânzări sunt atât de eficiente; nimeni nu vrea să fie pe locul al doilea. În cele mai multe cazuri, totuşi, câştigarea unor asemenea concursuri are de-a face mai degrabă cu veniturile obţinute sau cu numărul de unităţi vândute, ceea ce nu motivează prin nimic disciplina legată de stabilirea preţurilor. Recunoscând această problemă, marketerii creativi redirecţionează energia compe-

Scanned with OKEN Scanner

titivă a reprezentanţilor de vânzări pentru a modifica comportamentul legat de preţ. De exemplu, un distribuitor de materiale de construcţii din partea de nord-est a ţării se confrunta cu o creştere constantă a discounturilor acordate. Neputând să propună un set de politici practice pentru a contracara această tendinţă, directorul executiv a decis să acorde fiecărui vânzător un buget trimestrial de discounturi, pe care acesta îl putea aloca aşa cum dorea. O dată ce bugetul era folosit, până în următorul trimestru nu mai era aprobat nici un leu în plus. După primul trimestru, rezultatul era uluitor! Opt din doisprezece vânzători nu îşi consumaseră tot bugetul. Când directorul executiv a întrebat cum a fost posibil acest lucru, în condiţiile în care cu un trimestru în urmă discounturile acordate fuseseră atât de mari, a aflat că oamenii de vânzări nu se mai focusau pe încheierea cu orice preţ a vânzărilor, ci pe administrarea bugetului. Ei vroiau să dovedească că sunt cei mai buni negociatori şi nu doreau să fie depăşiţi de colegi.

O dată ce oamenii de vânzări au înţeles că este nevoie de noile preţuri şi că barierele care împiedicau schimbarea au fost modificate, pasul final este instruirea acestora şi punerea la dispoziţia lor a instrumentelor de vânzări necesare. În cazul modificărilor mari ale preţurilor, este indicată organizarea unei sesiuni de training în care să fie prezentate instrumente de vânzare bazate pe valoare – despre care am discutat în capitolul 5 –, şi în care obiecţiile să fie rezolvate practic prin coaching sau interpretarea unor roluri. Sesiunea de training oferă şi oportunitatea de a explora şi alte bariere pentru implementarea eficientă a modificărilor preţurilor.

Cum să comunici clienţilor creşterile de preţ

Cel mai important element de luat în considerare atunci când se comunică clienţilor care sunt modificările preţurilor este faptul că ei trebuie să înţeleagă raţionamentul care a stat la baza schimbării şi să fie convinşi că este unul corect. Corectitudinea percepută este unul dintre cei mai puternici factori care determină sensibilitatea faţă de preţ. Dacă este realizată corect, comunicarea corectitudinii poate avea efecte semnificative. De exemplu, un renumit producător de echipamente medicale a implementat cu succes o creştere de preţ de 40% pentru unul dintre produsele sale principale, comunicând atent motivul pentru care o asemenea creştere mare era corectă. Compania a realizat că a făcut o greşeală de tip tactic prin faptul că nu a crescut preţurile anual, la fel ca restul firmelor din domeniu, aşa că şi-a înştiinţat clienţii cu trei luni înainte în legătură cu această creştere, pentru a le permite să ia măsurile necesare ţinând cont de noile preţuri. Nu surprinzător, unii cumpărători s-au aprovizionat din timp la preţuri mai mici, înainte de creşterea preţurilor. Dar oferindu-le opţiunea de a lua cunoştinţă de schimbare, decizia companiei a părut corectă şi rezonabilă.

Pentru comunicarea corectitudinii, în scrisoarea companiei către clienţi se specifica că preţurile nu se mai măriseră de opt ani şi că noul preţ încă era mai mic

Scanned with OKEN Scanner

decât ar fi trebuit să fie dacă firma mărea preţurile în concordanţă cu restul firmelor de dispozitive medicale pe piaţă. În final, oamenii de vânzări s-au întâlnit cu fiecare client mare, pentru a explica că, înainte de creşterea preţului, produsul nu avea un profit suficient pentru a finanţa în continuare programele de cercetare şi dezvoltare. Pentru spitale şi doctori, care se bazau pe această companie, lider în ceea ce priveşte tehnologia, era important ca pe piaţă să fie lansate soluţii inovatoare. Mai mult, a fost comunicată corectitudinea inerentă a modificării preţului, explicând că o mare parte din profitul suplimentar va fi investită în cercetare şi dezvoltare (R&D) şi se va întoarce la clienţi sub forma unor noi produse şi nu va sfârşi în buzunarele directorilor sau ale acţionarilor.

Datorită faptului că există motive diferite pentru modificarea preţurilor, există şi diferite abordări prin care este comunicată corectitudinea. În unele situaţii, creşterea costului materiei prime conduce la creşterea preţului. În asemenea cazuri, clienţii pot fi preocupaţi de faptul că vânzătorul a fost oportunist, mărind preţurile mai mult decât ar fi trebuit sau de faptul că nu vor fi trataţi la fel ca ceilalţi cumpărători. Pentru a comunica corectitudinea în asemenea situaţii, trimite în primul rând o scrisoare, un e-mail sau un comunicat de presă tuturor clienţilor simultan, în care să explici detaliat de ce este necesară creşterea preţurilor. Fă o legătură clară între creşterea preţurilor şi creşterea costurilor (de exemplu, „Preţul energiei a crescut cu 24%; energia are o pondere de 10% în preţul pe care îl plătiţi, aşa că preţurile vor trebui să crească cu 2,4%“) şi fii pregătit să oferi şi dovezi. Când este posibil, raportează-ţi preţul la o unitate de măsură obiectivă a costurilor materiei prime în funcţie de indicele publicat al preţurilor de cosum. Există o probabilitate mai mare ca clienţii, dar şi competitorii, să accepte creşterea preţurilor dacă ştiu că preţurile se vor micşora atunci când şi costurile vor fi mai mici. Stabilirea indexată a preţurilor este utilă în special atunci când preţurile scad, deoarece indicii pot fi ajustaţi lunar sau săptămânal, în funcţie de frecvenţa schimbării preţului la materia primă.

În al doilea rând, evită să te comporţi ca un oportunist şi nu încerca să câştigi o cotă de piaţă mai mare făcând un compromis în legătură cu respectiva creştere. Poate fi tentant să obţii o creştere de 5% a clienţilor dispuşi să cumpere cu 20% mai mult, în special în domeniile cu o capacitate excedentară. Însă o asemenea acţiune poate fi una pe termen scurt, deoarece nici firmele concurente nu îşi permit să piardă din vânzări, aşa cum nici tu nu poţi la rândul tău. Deşi oportunismul poate duce la o creştere a volumului vânzărilor pe termen scurt, cu siguranţă va provoca o reacţie a concurenţei şi va trimite un mesaj clar clienţilor, şi anume acela că raţionamentul pentru creşterea preţului nu a fost legitim.

În final, fii pregătit să lupţi dur alături de concurenţii care dau dovadă de oportunism în legătură cu creşterea sau scăderea preţurilor, ca în cazurile pe care le-am descris. Capacitatea ta de a transmite creşterea costurilor va fi subminată dacă fie

Scanned with OKEN Scanner

și un singur furnizor credibil nu o va certifica. Împreună, aceste tactici transmit un mesaj clar clienților, și anume că această creștere este corectă și că va fi aplicată în mod egal pentru toți.

O altă situație care presupune comunicarea corectitudinii apare atunci când o companie își mărește prețurile după o perioadă în care și-a subevaluat produsele comparativ cu valoarea oferită. Acest caz apare frecvent atunci când firmele încearcă pentru prima dată să estimeze valoarea economică a produselor proprii și descoperă că au șansa să mărească prețurile dacă își comunică valoarea mult mai eficient. Problema legată de corectitudine apare din faptul că firma nu a impus de prima dată valoarea, așa că de ce ar face-o acum? Este o întrebare legitimă, iar răspunsul aferent ar trebui să fie acela că de-a lungul timpului prețurile vor fi ajustate pentru a se alinia la valoarea pe care o propun. În anumite situații, asta poate însemna prețuri mai mici, iar în altele, prețuri mai mari.

Pentru a te asigura că clienții tăi nu se gândesc că mărirea prețurilor îi obligă oarecum să facă anumite lucruri, oferă-le opțiuni legate de modul în care se pot adapta la noile prețuri. De exemplu, când clienții mari opun rezistență vizavi de modificarea prețului, oferă-le posibilitatea de a „câștiga" prețuri mai mici prin creșterea cantităților achiziționate. Alternativ, pregătește-te să tragi o linie de demarcație între oferta principală și celelalte servicii oferite, în scopul de a oferi opțiunea de a alege o valoare mai mică la vechiul preț. Indiferent de abordarea pe care o adoptă compania, este extrem de important ca clienții să plătească valoarea pe care o primesc. Oferindu-le posibilitatea de a alege, mărești percepția legată de corectitudine și sporești șansele ca modificarea prețului să fie implementată cu succes.

Rezumat

O strategie de stabilire a prețurilor care să aibă succes implică existența unei legături strânse între preț și produs. Stabilirea prețului corect pentru un anumit client presupune reunirea mai multor tipuri de informații astfel încât să se obțină sprijin la nivel intern și extern, în special din partea persoanelor cel mai afectate: oamenii de vânzări și celelalte canale, iar pe de cealaltă parte, clienții. Este un proces provocator, atât de dificil încât multe firme încearcă să adopte o cale mai scurtă, imitând ceea ce face concurența sau pur și simplu mărind costurile. Alte companii creează o falsă idee de siguranță, instalând sisteme sofisticate de management al prețului, cu ajutorul cărora ajung la prețurile „optime" chiar și fără suficiente informații la dispoziție. Un responsabil de stabilirea prețurilor care să aibă succes trebuie să fie dedicat disciplinei, să încerce să ajungă la clientul, la concurentul sau la costurile potrivite, fără să irosească timp și efort pentru date sau analize nerelevante. Doar atunci companiile vor începe să facă progrese reale în ceea ce privește creșterea profitului prin intermediul prețurilor practicate.

Scanned with OKEN Scanner

Note

1. „To Find Growth, No-Frills Grocer Goes Where Other Chains Won't", *Wall Street Journal*, Vol. CCXLVI, nr. 42 (30 august 2005), pag. 1.
2. De exemplu, Crystal Ball şi @Risk sunt aplicaţii ce funcţionează cu programul Excel pentru derularea simulărilor Monte Carlo, ce pot fi folosite pentru a lua anumite decizii în condiţii de nesiguranţă. Acestea sunt disponibile la Decisioneering Corporation (www.decisioneering.com), respectiv Palisade Software, Inc. (www.palisade.com).
3. Vezi „Retailers Explore Price Optimization", în *Computerworld*, 20 ianuarie 2003. Există două companii care conduc în prezent pe piaţa aplicaţiilor software de optimizare a preţului, şi anume Zilliant pentru companiile care au cataloage on-line şi Khimetrics pentru retaileri.

Anexa 7A

Realizarea unei analize manageriale privind sensibilitatea faţă de preţ

O evaluare segment cu segment a factorilor care determină sensibilitatea faţă de preţ reprezintă o modalitate utilă pentru a face ajustările iniţiale ale preţurilor stabilite în funcţie de segmentele-ţintă. Dacă mai mulţi factori care determină sensibilitatea influenţează un anumit segment, o măsură prudentă ar putea fi reducerea ratei de captare a valorii pentru respectivul segment comparativ cu celelalte segmente în care factorii care determină sensibilitatea sunt mai puţin predominanţi. Această analiză a sensibilităţii poate fi desfăşurată adesea de către personalul care lucrează direct cu piaţa şi care apreciază importanţa relativă a fiecărui factor. Întrebările din această secţiune pot facilita discutarea şi explorarea importanţei fiecărui factor în mod sistematic.

Factori care determină sensibilitatea

1. **Preţuri de referinţă.** Cumpărătorii sunt cu atât mai sensibili faţă de preţ cu cât sunt mai numeroase alternativele de preţuri percepute de către cumpărători.

• Care sunt alternativele de care cumpărătorii (sau segmentele de cumpărători) sunt conştienţi atunci când fac o achiziţie?

• În ce măsură sunt conştienţi cumpărătorii de preţurile acestor substitute?

• În ce măsură aşteptările legate de preţuri ale cumpărătorilor sunt influenţate de poziţionarea unui brand faţă de anumite alternative?

• Pentru un produs destinat consumatorilor, identificarea alternativelor cu care cumparătorul se confruntă în mod obişnuit implică mult mai mult decât chestionarea faţă în faţă sau prin telefon a câtorva

Scanned with OKEN Scanner

retaileri sau distribuitori. Pentru un produs industrial, identificarea alternativelor poate fi ușoară, observând pur și simplu produsele expuse la târgurile comerciale, întrebând dacă mai sunt disponibile în diferite locații și pentru diferite utilizări. Echipa de vânzări sau agenții de vânzări ai unei firme ori reprezentanții producătorului sunt la rândul lor niște surse bune pentru a identifica dacă acei cumpărători sunt conștienți de alternativele pe care le au. De exemplu, dacă ceri agentului de vânzări să noteze rapid fiecare alternativă menționată de cumpărător în timpul prezentării comerciale, poate fi o sursă iefină și sigură de informații. În final, un chestionar în care se pune o întrebare de genul „Cât de multe branduri ale acestui produs poți denumi?" poate dezvălui conștientizarea alternativelor.

• Cea de-a doua parte a acestei acțiuni implică măsurarea conștientizării față de preț. Cumpărătorii știu care sunt prețurile produselor alternative? Unele segmente de cumpărători sunt mai informate sau mai puțin informate decât celelalte? Care cred cei care nu își pot reaminti prețul unui anumit produs că ar fi prețul obișnuit pentru respectivul produs? La ce nivel de preț ar considera ei că un brand de pe această piață este scump sau ieftin?

2. **Riscul perceput.** Cumpărătorii sunt mult mai sensibili față de preț atunci când cred că există o probabilitate semnificativă să nu primească valoarea maximă a produsului sau a serviciului.

• Cât de dificil este pentru cumpărători să compare ofertele diferiților furnizori?

• Atributele unui produs pot fi determinate prin observare sau este necesară cumpărarea și consumarea produsului pentru ca un client să-și dea seama ce oferă acesta?

• Produsul este nou sau inovator pentru un anumit segment de cumpărători, aceasta însemnând că există probabilitatea ca ei să nu înțeleagă la ce folosește sau modul efectiv de folosire?

• Acest segment este nou în categoria de produse sau este nou pentru firma ta în calitate de furnizor?

• Produsul este foarte complex, presupune specialiști costisitori care să-i evalueze atributele prin care se diferențiază?

• Prețurile diferiților furnizori pot fi comparate cu ușurință sau sunt stabilite pentru diferite dimensiuni sau combinații, ceea ce le face dificil de comparat?

3. **Costurile de schimbare a furnizorului.** Cumpărătorii sunt cu atât mai puțin sensibili la prețul unui produs cu cât sunt mai mari costurile suplimentare (atât de natură monetară, cât și nemonetară) ale schimbării furnizorilor.

• În ce măsură cumpărătorii au făcut deja investițiile necesare (atât de natură monetară, cât și psihologică) în tot ceea ce presupune alegerea unui furnizor, investiții pe care ar trebui să le facă din nou dacă ar schimba furnizorul?

• De cât timp fac cumpărătorii aceste cheltuieli?

• Cumpărătorii au alocat deja mai mulți bani pentru trainingul specific utilizării produsului, bani care ar trebuie să fie cheltuiți din nou dacă ar schimba furnizorul?

• Clientul și-a adaptat producția și operațiunile logistice sau de marketing astfel încât să se potrivească cu produsul tău?

4. **Percepțiile legate de raportul preț-calitate.** Cumpărătorii sunt mai puțin sensibili față de prețul unui produs în măsura în care un preț mai mare semnifică o calitate mai bună.

• Imaginea prestigioasă este un atribut important al produsului?

• Produsul are o valoare mai mare atunci când prețul său este restrictiv pentru anumiți consumatori?

Scanned with OKEN Scanner

• Produsul este unul căruia nu i se cunoaşte calitatea şi care nu are elemente evidente cu ajutorul cărora poţi evalua această calitate înainte de achiziţie?

5. **Mărimea cheltuielilor.** Cumpărătorii sunt mult mai sensibili la preţ atunci când cheltuielile pe care le fac sunt mai mari, fie ca valoare, fie ca procent din venitul per gospodărie.

• Cât de semnificative, ca valoare, sunt cheltuielile pe care le fac cumpărătorii pentru a achiziţiona produsul (în cazul firmelor) sau ce parte din venitul per gospodărie reprezintă (în cazul persoanelor fizice)?

6. **Beneficiile finale.** Cumpărătorii sunt mult mai puţin sensibili faţă de preţ atunci când produsul reprezintă o parte a unei achiziţii sau al unui beneficiu mai mare şi mai general.

• Ce beneficii finale caută cumpărătorii la produsul tău?

• Cât de sensibili la preţ sunt cumpărătorii comparativ cu respectivul cost al beneficiilor finale?

• În ce măsură beneficiul final ar trebui să se reflecte în preţul produsului?

• În ce măsură poate fi produsul repoziţionat în mintea consumatorilor şi asociat cu beneficiile finale pentru care cumpărătorul este mai puţin sensibil faţă de cost sau care are un cost total mai mare?

7. **Costurile repartizate.** Cumpărătorii sunt mult mai sensibili faţă de preţ dacă preţul este împărţit parţial sau integral cu alte persoane.

• Cumpărătorul plăteşte întregul cost al produsului?

• Dacă nu, ce parte a costului plăteşte cumpărătorul?

8. **Corectitudinea percepută.** Cumpărătorii sunt mult mai sensibili faţă de preţul produsului atunci când preţul nu intră în limita pe care ei o percep ca fiind „corectă" sau „rezonabilă" ţinând cont de contextul de achiziţie.

• Cum este preţul pe care cumpărătorii îl plătesc în prezent faţă de cel pe care l-au plătit în trecut pentru produse din aceeaşi categorie?

• Cât se aşteaptă cumpărătorii să plătească pentru produse similare, în contexte de achiziţie similare?

• Produsul este considerat absolut necesar astfel încât ei să-şi menţină standardul de viaţă pe care l-au avut şi până atunci sau este cumpărat pentru a-şi îmbunătăţi acest standard de viaţă?

• Preţul produsului este mare faţă de costurile sale variabile?

• Preţul produsului va creşte semnificativ, fără justificări evidente?

9. **Efectele de structurare.** Cumpărătorii sunt mult mai sensibili la preţ atunci când percep preţul ca fiind o „pierdere" şi nu ca pe un „câştig" la care renunţă. Sunt mult mai sensibili faţă de preţ atunci când preţul este plătit separat şi nu ca parte dintr-un pachet.

• Cumpărătorii consideră că acel preţ este plătit pentru a evita o pierdere sau pentru a obţine un câştig?

• Preţul plătit este o parte dintr-un cost mai mare sau este de sine stătător?

• Preţul perceput este un cost curent sau un cost de oportunitate?

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 8

Costurile

Cum ar trebui ele să influenţeze deciziile legate de stabilirea preţurilor?

În cele mai multe companii, există un conflict permanent între managerii însărcinaţi cu acoperirea costurilor (din departamentele de finanţe şi contabilitate) şi managerii responsabili cu satisfacerea cerinţelor clienţilor (din departamentele de marketing şi vânzări). Cei din departamentul de contabilitate atrag atenţia asupra faptului că preţurile nu reuşesc să acopere costurile totale, în timp ce departamentul de marketing argumentează că disponibilitatea clienţilor de a plăti trebuie să fie singurul factor care determină preţul. Conflictul dintre aceste puncte de vedere iroseşte resursele companiei şi conduce la adoptarea unor decizii legate de stabilirea preţurilor care reprezintă nişte compromisuri imperfecte. O stabilire profitabilă a preţurilor implică o integrare atât a costurilor, cât şi a valorii oferite consumatorilor. Pentru a realiza această integrare, totuşi, trebuie să elimini raţionamentele greşite şi să ajungi la o viziune comună asupra elementelor care aduc profitabilitatea[1]. În acest capitol şi în capitolul 9, explicăm motivul pentru care costurile sunt relevante în stabilirea preţurilor, modul în care marketerii ar trebui să ia în considerare costurile atunci când stabilesc preţurile şi rolul pe care departamentul financiar ar trebui să-l aibă în definirea raporturilor preţ-volum, pe care marketerii ar trebui să le folosească în evaluarea deciziilor legate de stabilirea preţurilor.

Scanned with OKEN Scanner

Rolul costurilor în stabilirea preţurilor

Costurile nu ar trebui niciodată să determine preţul, dar ele joacă totuşi un rol critic în formularea unei strategii legate de stabilirea preţurilor. Deciziile referitoare la stabilirea preţurilor sunt legate în mod inexorabil de deciziile referitoare la nivelul vânzărilor, iar vânzările implică costul de producţie, marketing şi administrare. Este adevărat că suma pe care cumpărătorii o vor plăti nu este legată de costurile vânzătorului, dar la fel de adevărat este şi faptul că deciziile vânzătorului legate de stabilirea produselor pe care să le fabrice şi în ce cantităţi depind în foarte mare măsură de costul de producţie.

Greşeala pe care o fac cei care stabilesc preţurile prin metoda cost plus nu este că iau în considerare costurile în stabilirea preţurilor, ci că aleg cantităţile pe care le vor vinde şi cumpărătorii pe care îi vor deservi înainte să identifice preţurile pe care le pot propune. Ei încearcă atunci să impună preţuri stabilite în funcţie de costuri, care sunt fie mai mici, fie mai mari decât vor plăti cumpărătorii. În schimb, cei care stabilesc preţurile şi sunt eficienţi iau deciziile exact în ordinea inversă. Ei evaluează mai întâi care sunt cumpărătorii pe care îi pot convinge să plătească şi abia atunci aleg cantităţile pe care le vor fabrica şi pieţele pe care le vor deservi.

Firmele care stabilesc preţurile în mod eficient decid ce anume să fabrice şi cui să vândă comparând preţurile pe care le pot propune cu acele costuri pe care trebuie să le suporte. Prin urmare, costurile afectează preţurile pe care le propun. Un producător care are costuri mici poate propune preţuri mai mici şi să vândă mai mult, deoarece se poate folosi în mod profitabil de preţurile mai scăzute ca să atragă cumpărătorii care se orientează în funcţie de preţ. Un producător care are costuri mai mari, pe de altă parte, nu îşi poate permite să aibă preţuri sub cele ale producătorilor cu costuri mai mici pentru a atrage cumpărătorii care se orientează în funcţie de preţ; el trebuie să-şi stabilească ca piaţă-ţintă acei cumpărători care sunt dispuşi să plătească un preţ premium. În mod similar, schimbările în ceea ce priveşte costurile determină producătorii să-şi schimbe preţurile, şi nu pentru că asta ar schimba ceea ce plătesc cumpărătorii, ci pentru că va modifica volumul cantităţilor pe care firma le poate furniza în mod profitabil şi numărul de cumpărători pe care îi poate deservi la fel de profitabil. Atunci când costul combustibilului de avion creşte, cele mai multe companii aeriene nu sunt atât de naive să încerce să treacă de la costul combustibilului la o formulă cost plus şi să-şi menţină totuşi planificările anterioare. Unele companii aeriene îşi măresc însă veniturile per milă. Fac acest lucru reducând numărul de zboruri pe care le aveau disponibile, pentru a ocupa locurile rămase libere în avioane cu mai mulţi pasageri care plătesc tariful integral. Pentru a face loc acestor pasageri, ele elimină sau reduc anumite discounturi la călătorii. Astfel, creşterea costurilor la combustibil afectează mixul preţurilor oferite, mărind preţul mediu propus. Totuşi, acesta este rezultatul unei decizii strategice de a reduce numărul de zboruri şi de a

Scanned with OKEN Scanner

schimba tipul de pasageri deserviți, și nu o încercare de a practica prețuri mai mari pentru aceleași servicii, aceloraşi oameni.

Asemenea decizii legate de cantitățile care vor fi vândute și de cumpărătorii care vor fi deserviți reprezintă o parte importantă a strategiei de stabilire a prețurilor pentru toate firmele și o parte foarte importantă pentru majoritatea. În acest capitol, vom discuta modul în care o înțelegere corectă a costurilor permite luarea unor decizii adecvate. În primul rând, totuși, câteva cuvinte de încurajare: înțelegerea costurilor este probabil cel mai provocator aspect al stabilirii prețurilor. Se poate să nu stăpânești aceste concepte doar dintr-o singură lectură a acestui capitol. Scopul tău ar trebui să fie pur și simplu acela de a înțelege problemele implicate și tehnicile prin care le poți rezolva. Stăpânirea acestor tehnici va apărea după aplicarea lor în practică.

Determinarea costurilor relevante

Nimeni nu poate stabili eficient prețurile fără să înțeleagă mai întâi costurile. Să înțelegi care sunt costurile nu înseamnă doar să știi la cât se ridică suma totală. Chiar și cei mai puțin eficienți indivizi care fixează prețurile, aceia care aplică mecanic formulele cost-plus, știu cât se cheltuiește pe producție, pe materia primă sau care sunt cheltuielile de regie. Managerii care își înțeleg costurile știu mai mult decât nivelul acestora; ei știu și cum se vor schimba costurile și care sunt schimbările în ceea ce privește vânzările care rezultă din deciziile legate de stabilirea prețurilor.

Nu toate costurile sunt relevante pentru fiecare decizie de stabilire a prețului în parte. Un prim pas pentru a stabili prețul este să identifici toate costurile relevante, adică pe acelea care determină impactul deciziilor de stabilire a prețului asupra profitului. Scopul nostru în această secțiune este să precizăm liniile directoare pentru a identifica costurile relevante o dată ce ele sunt măsurate. În principiu, identificarea costurilor relevante pentru deciziile legate de stabilirea prețurilor este destul de simplă. Există costuri marginale (nu medii) și evitabile (care nu sunt irecuperabile). Practic, identificarea costurilor care îndeplinesc aceste criterii poate fi dificilă. Prin urmare, vom explica fiecare distincție în contextul unei probleme practice legate de stabilirea prețurilor.

De ce costuri marginale?

Deciziile legate de stabilirea prețurilor afectează o companie indiferent că vinde o cantitate mai mică dintr-un produs la un preț mai mare sau o cantitate mai mare dintr-un produs, la un preț mai mic. În fiecare dintre aceste scenarii, unele costuri rămân aceleași (per total). Prin urmare, aceste costuri nu afectează profitabilitatea relativă a unui preț comparativ cu altul. Doar costurile care cresc sau scad (per total) atunci când se schimbă prețurile afectează profitabilitatea relativă a diferitelor strategii de stabilire a prețurilor.

Scanned with OKEN Scanner

Costurile marginale sunt costurile asociate cu schimbările în ceea ce priveşte stabilirea preţurilor şi vânzările. Distincţia între costurile marginale şi cele nonmarginale este foarte mică, dar nu se confundă cu distincţia, mult mai familiară, dintre costurile variabile şi cele fixe. Costurile variabile, cum ar fi costul materiilor prime în procesul de producţie, reprezintă costurile încheierii afacerilor. Deoarece deciziile legate de stabilirea preţurilor afectează totalul afacerilor pe care o companie le desfăşoară, costurile variabile sunt întotdeauna marginale în stabilirea preţurilor. În schimb, costurile fixe, cum ar fi cele pentru designul produsului, advertising şi cheltuielile de operare, sunt costurile necesare funcţionării afacerii[2]. Ele sunt de tip marginal atunci când se decide dacă un preţ va genera suficiente venituri pentru a justifica dacă firma va vinde în continuare un anumit tip de produs sau va deservi un anumit tip de client. Deoarece costurile fixe nu sunt afectate de volumul de vânzări actual al companiei, multe dintre ele nu sunt considerate marginale atunci când managementul decide ce nivel de preţ să stabilească pentru a obţine un profit maxim.

Unele costuri fixe, de exemplu, sunt marginale pentru deciziile legate de stabilirea preţurilor, şi ele trebuie identificate în mod adecvat. Costurile marginale fixe sunt cele care rezultă direct din implementarea unei schimbări de preţ sau din oferirea unei versiuni a produsului la un nivel diferit de preţ. De exemplu, costul fix în cazul unui restaurant care tipăreşte meniul cu noile preţuri sau pentru o companie publică de utilităţi care obţine aprobarea regulată a creşterii tarifelor va fi unul marginal, când se ia hotărârea dacă se fac sau nu aceste schimbări. Costul fix pe care o linie aeriană îl suportă pentru a face reclamă unui serviciu cu discount sau pentru a îmbunătăţi interiorul avioanelor astfel încât să ofere servicii la un preţ premium va fi marginal atunci când se ia hotărârea de a oferi produsele la aceste niveluri de preţ.

Pentru a complica şi mai mult lucrurile, multe dintre costuri nu sunt nici complet fixe, nici complet variabile. Sunt fixe peste un anumit nivel al vânzărilor, dar variază când vânzările scad sub acel nivel. Pentru a lua o decizie corectă legată de stabilirea preţului, este obligatoriu să decizi dacă asemenea costuri semifixe sunt marginale pentru decizia respectivă. Să luăm în considerare, de exemplu, costurile echipamentului principal atunci când se doreşte o extindere. Un producător poate fi capabil să onoreze comenzile pentru încă 100 de unităţi suplimentare în fiecare lună, fără să cumpere nici un echipament nou, ci pur şi simplu utilizând echipamentele existente la o capacitate mai mare. Prin urmare, costurile echipamentelor nu sunt marginale când se calculează costul producerii a încă 100 de unităţi suplimentare. Însă dacă numărul comenzilor suplimentare creşte cu 150 de unităţi în fiecare lună, fabrica va trebui să achiziţioneze echipament suplimentar. Costurile suplimentare ale noilor echipamente vor deveni astfel marginale, fiind relevante atunci când se hotărăşte dacă firma poate scădea preţul în mod profitabil, astfel încât să atragă şi alte comenzi.

Scanned with OKEN Scanner

Pentru a înțelege importanța identificării corecte a costurilor marginale atunci când se ia o decizie legată de stabilirea prețurilor, să luăm în considerare problema cu care se confruntă business managerul unei orchestre simfonice. Orchestra are spectacole de obicei în două seri de sâmbătă, în fiecare lună în timpul stagiunii, cu un program nou pentru fiecare reprezentație. Pentru fiecare reprezentație sunt implicate următoarele costuri:

Costuri fixe de regie	1.500 dolari
Costuri pentru repetiție	4.500 dolari
Costuri pentru reprezentație	2.000 dolari
Costuri variabile (de ex. programe, bilete etc.)	1 dolar/spectator

Business managerul orchestrei este preocupat de profitul foarte mic. El vinde în prezent un bilet la prețul de 10 dolari. Dacă ar putea vinde toate locurile din sală, și anume 1.100, veniturile totale ar fi de 11.000 de dolari, iar costurile totale de 9.100 de dolari, rămânând un profit considerabil, de 1.900 de dolari pe reprezentație[3]. Din nefericire, acoperirea obișnuită este de 900 de spectatori, rezultând un cost mediu per bilet vândut de 9,89 dolari, primejdios de apropiat de prețul de vânzare al biletului, cel de 10 dolari. Cu venituri de doar 9.000 de dolari pe reprezentație și costuri de 8.900 de dolari, profitul total pe reprezentație este de doar 100 de dolari.

Business managerul orchestrei nu crede că o simplă mărire a prețului va rezolva problema. Un preț mai mare va reduce și mai mult numărul de spectatori, conducând la un venit mai mic per reprezentație decât câștigă în prezent orchestra. Prin urmare, a luat în considerare trei propuneri concepute pentru a mări profiturile, prin extinderea către noi piețe. Două dintre propuneri se referă la vinderea unor bilete la preț redus. Cele trei opțiuni sunt:

1. Bilete pentru studenți, la prețul de 4 dolari, vândute acestora cu o jumătate de oră înaintea reprezentației, pe principiul „primul venit, primul servit". Managerul a estimat că ar putea vinde 200 de asemenea bilete unor persoane care altfel nu ar fi venit la spectacol. Cu siguranță însă că prețul acestor bilete nu acoperă nici măcar jumătate din prețul mediu al biletelor.
2. Un matineu de duminică, care să reia reprezentația de sâmbătă seara, cu bilete la prețul de 6 dolari. Managerul se așteaptă să vândă 700 de bilete la matineu, dar 150 dintre aceste persoane ar fi venit și la reprezentația de sâmbătă seara, plătind un preț mai mare. Așa că numărul de spectatori ar crește cu 550, dar, din nou, prețul acestor bilete nu ar acoperi costul mediu per bilet.
3. O nouă serie de concerte care să fie susținute și în celelalte sâmbete. Prețul biletului ar fi de 10 dolari, iar managerul preconizează că ar putea vinde 800 de bilete, dar că 100 dintre ele ar fi vândute unor persoane care ar veni la noile reprezentații în loc de cele vechi. Astfel, numărul de spectatori ar crește până la 700.

Scanned with OKEN Scanner

Pe care dintre aceste variante ar trebui să o adopte orchestra? O analiză a acestor alternative este înfăţişată în figura 8-1. Venitul obţinut este în mod clar mai mic în cazul biletelor pentru studenţi, alternativa la preţul cel mai scăzut, concepută pentru a atrage o piaţă suplimentară, în timp ce veniturile obţinute ar fi mai mari în cazul unei serii noi de concerte, care ar atrage mai mulţi spectatori ce ar plăti preţul întreg. Totuşi, profitabilitatea depinde de costurile marginale, dar şi de veniturile aferente fiecărei propuneri în parte. În cazul promoţiei pentru studenţi, nici costurile pentru repetiţie, nici costurile pentru reprezentaţie nu sunt marginale. Ele nu sunt relevante pentru profitabilitatea acestei propuneri, de vreme ce ele nu se schimbă indiferent că această propunere este implementată sau nu.

Doar costurile variabile per spectator sunt marginale, şi prin urmare relevante, pentru propunerea legată de promoţia adresată studenţilor. Pentru matineele de duminică, totuşi, costul per reprezentaţie şi costul per spectator sunt marginale şi afectează profitabilitatea acestei opţiuni. Pentru reprezentaţiile complet noi, toate costurile, cu excepţia celor de regie, sunt marginale.

Pentru a evalua profitabilitatea fiecărei opţiuni, se scad din venituri doar acele costuri marginale. Pentru promoţia adresată studenţilor, înseamnă să scădem din venituri doar costurile de 200 de dolari per spectator, rezultând un profit de 600 de dolari. Pentru matineele de duminică, înseamnă să scădem costurile pentru reprezentaţie şi costurile variabile per spectator pentru acei spectatori suplimentari (550) care altfel nu ar fi venit la nici un spectacol, rezultând un profit de 150 de dolari. Pentru noile reprezentaţii, înseamnă să scădem costurile marginale pentru repetiţie, pentru reprezentaţie şi cel per spectator, rezultând o pierdere netă de 200 de dolari. Astfel, opţiunea cu preţul cel mai mic, care din întâmplare produce cele mai puţine venituri, este de fapt cea mai profitabilă.

Stabilirea alternativelor, aşa cum se arată în figura 8-1, evidenţiază clar cea mai bună opţiune. Practic, de foarte multe ori sunt ratate oportunităţi, deoarece managerii nu verifică costurile marginale, focusându-se în schimb pe costurile medii, care se pot afla mult mai repede din datele contabile. De observat, încă o dată, că acel cost mediu actual al orchestrei (costul total împărţit la numărul de bilete vândute) este de 9,89 dolari per spectator şi ar scădea la 8,27 dolari per spectator dacă ar fi adoptată varianta adresată studenţilor. Biletele pentru studenţi, la preţul de 4 dolari, acoperă mai puţin de jumătate din costul per bilet. Managerul care se focusează pe costul mediu se va înşela atunci când va respinge o propunere profitabilă crezând în mod greşit că preţul va fi nepotrivit.

Costul mediu include costurile care nu sunt marginale, fiind prin urmare nerelevante în evaluarea oportunităţii propuse. Caracterul adecvat al oricărui preţ poate fi evaluat doar prin analizarea costului marginal al vânzărilor şi prin ignorarea acelor costuri care ar fi intervenit oricum.

Scanned with OKEN Scanner

FIGURA 8-1. Analiza celor trei propuneri pentru orchestra simfonică

	I Promoţie pentru studenţi	II Matinee de duminică	III Reprezentaţii noi
Preţ	4	6	10
x unităţi vândute	200	700	800
= venituri	800	4,200	8,000
- alte vânzări ratate	(0)	(1,500)	(1,000)
Venituri obţinute	800	2,700	7,000
Cost marginal de repetiţie	0	0	4,500
Cost marginal de reprezentaţie	0	2,000	2,000
Costuri variabile	200	550	700
Costuri marginale	200	2,550	7,200
Profit net	600	150	(200)

Deşi exemplul orchestrei este ipotetic, problema pe care o ilustrează este realistă. Cifrele referitoare la profiturile companiilor, profituri aferente produselor pentru care au stabilit un preţ sub costul mediu, includ costurile fixe, care nu sunt însă costurile reale ale vânzărilor.

• Producătorii de produse ambalate de larg consum oferă adesea versiuni generice ale produselor marcă proprie la preţuri sub costul mediu. Pot face acest lucru în mod profitabil, fiindcă le pot fabrica la un cost marginal foarte mic sau apropiat de zero, incluzând capitalul, transportul şi vânzările, pe lângă cele care au intervenit deja pentru producţia versiunilor marcă proprie.

• Un producător de top de macarale industriale executa şi lucrări de frezare pentru alte companii ori de câte ori strungurile verticale ale companiei nu erau folosite în alt scop. Preţul unor asemenea lucrări nu acoperea o cotă corespunzătoare din costul echipamentului. Cu toate acestea, era o activitate profitabilă, de vreme ce echipamentul trebuia să fie disponibil oricum pentru a fabrica produsul principal al companiei. Costul echipamentului nu este prin urmare marginal pentru lucrările suplimentare de frezare.

• Companiile aeriene oferă zboruri de weekend care nu acoperă o cotă corespunzătoare din costurile indirecte de investiţie pentru instalaţiile aeriene şi terestre. Aceste costuri intervin automat atunci când se oferă nişte servicii zilnice, astfel că nu sunt relevante atunci când apreciezi în ce mod călătoriile de weekend sunt adecvate pentru a justifica acest serviciu. De fapt, călătoriile de weekend contribuie adesea din ce în ce mai mult la profit, tocmai din cauză că nu presupun nici un capital suplimentar.

Scanned with OKEN Scanner

În fiecare dintre aceste cazuri, cheia încheierii afacerii este să ai un preţ mic. Totuşi, nimeni nu trebuie să fie indus în eroare şi să creadă că vânzările la preţuri mai mici sunt neapărat vânzări cu profituri mai mici. În anumite situaţii, ele contribuie în mod disproporţionat la profit, deoarece presupun o suplimentare marginală mică a costurilor.

De ce costuri evitabile?

Cel mai greu de acceptat principiu pentru mulţi factori de decizie din firme este acela că doar costurile evitabile sunt relevante pentru stabilirea preţurilor. Costurile evitabile (engl. *avoidable costs*) sunt cele care fie nu au intervenit încă, fie pot fi inversate. Costul vânzării unui produs, al furnizării lui către consumator şi înlocuirea pe stoc a articolului vândut pot fi evitabile, de exemplu costul închirierii clădirilor sau echipamentelor, care nu sunt acoperite de leasingul pe termen lung. Opusul costurilor evitabile sunt costurile irecuperabile (engl. *sunk costs*) – acele costuri pe care compania s-a angajat oricum să le suporte. De exemplu, cheltuielile din trecut ale unei companii alocate pentru cercetare şi dezvoltare sunt costuri irecuperabile, de vreme ce nu pot fi schimbate, indiferent de deciziile luate în prezent. Închirierea clădirilor şi echipamentelor în condiţiile existenţei unui contract de leasing curent este un cost irecuperabil, cu excepţia situaţiei în care firma poate evita cheltuiala, prin subînchirierea proprietăţii[4].

Costul activelor pe care o firmă le deţine pot fi sau nu irecuperabile. Dacă un anumit activ poate fi vândut pentru o sumă egală cu preţul de achiziţie înmulţit cu procentul perioadei de timp în care mai poate fi utilizat, atunci nici unul dintre aceste costuri nu este irecuperabil, de vreme ce costul poate fi reacoperit în întregime prin revânzare. Modelele populare de avioane comerciale îşi reţin adesea valoarea în acest mod, transformând întregul cost al utilizării lor continue într-unul evitabil. Dacă un activ nu are valoare de revânzare, atunci costul este în totalitate irecuperabil, chiar dacă mai are o perioadă mare de utilizare. O firmă luminoasă care înfăţişează logotipul unei companii mai poate avea o durată de viaţă foarte mare, dar costul său este în totalitate irecuperabil, de vreme ce nici o altă companie nu ar dori vreodată să îl cumpere. Frecvent, costul activelor este parţial evitabil şi parţial irecuperabil. De exemplu, un camion nou poate fi revândut pentru o sumă care să reprezinte un procent important din preţul său de achiziţie, dar să-şi piardă imediat după cumpărare o parte din valoarea de piaţă. Procentul din noul preţ care nu mai poate fi redobândit este irecuperabil şi nu ar trebui luat în considerare în deciziile legate de stabilirea preţurilor. Doar deprecierea valorii de revânzare a camionului este un cost evitabil al utilizării lui.

Din punct de vedere practic, cea mai uşoară cale de a identifica costul evitabil este să îţi dai seama că acesta reprezintă costul viitor, nu costul istoric, asociat cu încheierea unei vânzări. Care este, de exemplu, costul comercializării unui galon de

Scanned with OKEN Scanner

benzină de către o companie petrolieră la una din benzinăriile pe care le deține compania? Unii ar fi înclinați să spună că este costul petrolului folosit pentru fabricarea benzinei, plus costul rafinării și distribuției. Din nefericire, acest punct de vedere i-ar putea face pe proprietarii de rafinării să facă unele greșeli costisitoare legate de stabilirea prețurilor. Cei mai mulți manageri ai companiilor petroliere realizează că acel cost relevant pentru stabilirea prețului benzinei nu este costul istoric al producerii unui litru de benzină, ci mai degrabă costul ulterior al înlocuirii stocului atunci când sunt realizate vânzări. Chiar și metoda contabilă LIFO (ultimul intrat – primul ieșit) poate fi eronată pentru companiile care manipulează stocuri foarte mari. Pentru a calcula exact efectul unei vânzări asupra profitabilității, managerii trebuie să adopte metoda NIFO (următorul intrat – primul ieșit) pentru luarea deciziilor manageriale[5].

Diferența dintre costul istoric de achiziție și costul viitor de înlocuire este în principal teoretică, atunci când costurile de livrare sunt stabile. Devine foarte practică atunci când costurile scad sau cresc[6]. Atunci când prețul petrolului brut crește, companiile măresc și ele prețurile repede, cu mult înainte ca benzina fabricată din acel petrol brut, mai scump, să ajungă la pompă. Politicienii și avocații denumesc această tehnică „creștere ilegală a prețurilor" (engl. *price gouging*), de vreme ce companiile care au stocuri mari de benzină își măresc profiturile raportate vânzând benzina la prețuri mai mari decât au plătit pentru fabricarea ei. Deci care este costul marginal real al companiei pentru a vinde un litru de benzină?

Fiecare litru de benzină vândut presupune achiziționarea de către companie a petrolului brut, la un preț nou, mai mare, pentru a-și menține stocul de benzină. Dacă prețul nu este acoperit de venitul obținut din vânzările de benzină, compania are un cash flow redus o dată cu fiecare vânzare realizată. Chiar dacă vânzările par profitabile din punct de vedere al costului istoric, compania trebuie să își mărească capitalul său de lucru (împrumutând bani sau reținând o mare parte din câștiguri), pentru a plăti costul nou, mai mare, al petrolului brut. În consecință, costul „cash" real al realizării vânzării crește imediat cu o sumă egală cu cea cu care s-a mărit costul de înlocuire a petrolului brut.

Ce se întâmplă atunci când prețul petrolului brut scade? Dacă o companie cu un stoc mare își menține prețurile mari până când este vândut tot stocul, va fi depășită de orice firmă cu stocuri mai mici, care ar profita în mod avantajos de prețul mai mic al petrolului brut pentru a obține o cotă de piață mai mare. Compania respectivă va vedea cum vânzările, profiturile și cash flow-ul se vor diminua. Încă o dată, o companie inteligentă își bazează prețurile pe costul de înlocuire a stocurilor, nu pe costurile istorice. În termeni tradiționali, se raportează o pierdere. Cu toate acestea, această pierdere corespunde unei reduceri egale a costului de înlocuire a stocurilor cu petrolul brut mai ieftin. De vreme ce compania reduce pur și simplu capitalul circulant prin suma aferentă pierderii raportate, cash flow-ul rămâne neafectat.

Scanned with OKEN Scanner

Din nefericire, chiar şi cei mai avizaţi oameni de afaceri permit câteodată ca aceste costuri irecuperabile să intervină în luarea deciziilor, având ca rezultat greşeli în stabilirea preţurilor care vor afecta profiturile. Cazul unui mic editor de cărţi de ezoterie din centrul Statelor Unite ilustrează acest risc. Editorul stabilea de obicei un preţ de 20 de dolari pe exemplar, din care 4 dolari reprezentau contribuţia la profitul general. Firma tipărea 2.000 de exemplare pentru fiecare carte la primul tiraj şi în mod normal vindea mai puţin de jumătate în decursul primului an. Exemplarele rămase erau adăugate la stoc. Compania era relativ profitabilă până în anul în care, datorită unei creşteri substanţiale a ratei dobânzii, contribuţia de 4 dolari nu a mai putut acoperi în totalitate costul dobânzii capitalului său de lucru.

Realizând care e problema, managerii au apelat la un consultant în stabilirea preţurilor, care să le arate cum să-şi îmbunătăţească profitabilitatea preţurilor, în scopul de a-şi acoperi costurile din ce în ce mai mari. Erau, totuşi, destul de reticenţi la sugestia consultantului de a comercializa la jumătate de preţ toate titlurile care se vindeau mai încet. Business managerul editurii a subliniat faptul că jumătate din preţ nu ar acoperi nici măcar costul bunurilor vândute. I-a explicat consultantului: „Problema este că preţurile noastre nu sunt în prezent cele potrivite, astfel încât să acopere cheltuielile de operare. Nu reuşesc să-mi dau seama cum o reducere şi mai mare a preţurilor – eliminând profitul brut pe care îl avem acum astfel încât să nu mai putem acoperi nici costul de producţie – este soluţia la problema noastră".

Logica business managerului era destul de convingătoare, dar argumentul său era bazat pe faptul că privea costurile irecuperabile de producţie ca pe un ghid în stabilirea preţurilor şi nu lua în calcul costurile evitabile ale menţinerii inventarului. Fără îndoială, firma regreta că a tipărit atât de multe cărţi pe care să le ţină în depozit, dar de vreme ce costul de producţie al acestor cărţi nu mai era evitabil, indiferent de strategia stabilirii preţurilor adoptată, şi de vreme ce firma nu avea de gând să le înlocuiască, costurile istorice de producţie erau nerelevante pentru deciziile legate de stabilirea preţurilor[7]. Ceea ce era relevant era costul evitabil al capitalului de lucru necesar pentru deţinerea cărţilor în inventar.

Dacă, prin reducerea preţurilor şi prin vânzarea cărţilor mai curând, şi nu mai târziu, editura putea economisi mai mult pentru dobândă decât ar fi pierdut prin reducerea preţului, atunci reducerea de preţ ar fi mărit profitul în timp ce se diminua venitul sub costul bunurilor vândute. În acest caz, editorul putea vinde în final toate cărţile la preţul de 20 de dolari dacă le-ar mai fi ţinut suficient de mult. Dacă ar fi vândut o parte din cărţi la preţul de 10 dolari, compania ar fi putut evita totuşi costul dobânzii pentru menţinerea lor în stoc, până ar putea obţine un preţ mai mare. Figura 8-2 ilustrează costul dobânzii cumulative al deţinerii unei cărţi în inventar, dat fiind faptul că ar putea fi vândută imediat la preţul de 10 dolari, iar costul de capital în acel moment era de 18%. De vreme ce costul dobânzii pentru deţinerea unei cărţi

Scanned with OKEN Scanner

în inventar pentru mai mult de patru ani depăşeşte reducerea de preţ propusă de 10 dolari, orice carte pe care firma o păstrează în inventar mai mult de 4 ani poate fi vândută mult mai profitabil acum la jumătate de preţ decât să fie vândută mai târziu, la preţ întreg[8].

FIGURA 8-2. Costul cumulativ al dobânzii pentru deţinerea unei cărţi pe stoc

Perioada în care a fost deţinută pe stoc	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**
Costul dobânzii pentru deţinerea pe stoc	1,80 $	3,90 $	6,43 $	9,39 $	12,88 $	16,99 $	21,85 $	27,95 $

*Costul dobânzii calculat pe an, $n = 10$ *dolari* $(1{,}18^{n}-1)$.

Greşeala făcută de business manager era de înţeles. Este o eroare des întâlnită în rândul celor care privesc problemele legate de stabilirea preţurilor doar din punct de vedere al declaraţiilor tradiţionale de venit.

Evitarea interpretării greşite a calculelor contabile

Din nefericire, declaraţiile contabile pot fi adesea interpretate greşit. Acestea trebuie abordate cu grijă atunci când se iau decizii legate de stabilirea preţurilor. Să examinăm în continuare eroarea pe care a făcut-o editorul, menţionată anterior, pentru a înţelege mai bine capcanele datelor contabile şi modul în care trebuie tratate. Conform regulilor contabilităţii, o declaraţie de venit arată în felul următor:

Venituri din vânzări
– Costul bunurilor vândute
= Profit brut
- Cheltuieli aferente vânzării
- Depreciere
- Cheltuieli administrative
= Profit din exploatare
- Cheltuieli cu dobânzile
= Profit înainte de impozitare
- Impozite
= Profit net

Această declaraţie contabilă îi poate face pe manageri să abordeze stabilirea preţurilor în mod secvenţial, ca pe o serie de obstacole ce trebuie depăşite. Managerii încearcă în primul rând să treacă peste bariera reprezentată de profitul

Scanned with OKEN Scanner

brut maximizând veniturile din vânzări şi diminuând costul bunurilor vândute. Apoi trec la cel de-al doilea obstacol, minimizând cheltuielile aferente vânzării, deprecierea şi costurile indirecte pentru a maximiza profitul din exploatare. În mod similar, micşorează cheltuielile cu dobânda pentru a mări profitul de dinainte de impozitare şi îşi diminuează impozitele, pentru a atinge scopul final al unui profit net mai mare. Îşi imaginează că, dacă depun toate eforturile pentru a-şi mări veniturile în fiecare etapă, vor atinge cu siguranţă scopul unui profit net mai mare.

Din nefericire, calea către un profit net mai mare nu este atât de simplă. Stabilirea preţurilor în mod profitabil presupune adesea sacrificarea profitului brut în scopul de a reduce cheltuielile ulterioare. Editorul din ultimul nostru exemplu putea raporta un profit brut mult mai mare dacă refuza să vândă cărţile pentru mai puţin de 20 de dolari, dar doar prin mărirea cheltuielilor cu dobânzile care ar fi depăşit profitul suplimentar brut, rămânând un profit chiar şi mai mic înainte de impozitare. Mai mult, dobânda nu este singurul cost care poate fi redus în mod profitabil prin modificarea veniturilor din vânzări.

Vânzările cu discount prin direct mailing contribuie adesea la economisirea cheltuielilor aferente vânzărilor, care depăşesc cu mult veniturile din vânzări, indiferent cât de reduse ar fi acestea. În timp ce asemenea discounturi diminuează profitul brut, o economisire mai mare a cheltuielilor aferente vânzărilor contribuie la o creştere netă a profitului din exploatare. Acordarea unui discount pentru o vânzare anterioară impozitării stocurilor (*inventory tax*) poate contribui şi ea mai mult la reducerea sumelor plătite pentru impozite decât la pierderile în ceea ce priveşte veniturile.

O stabilire eficientă a preţurilor nu poate fi făcută în etape. Ea presupune o singură abordare a problemei, holistic, urmărind fiecare diferenţă dintre cele mai mari preţuri şi cele mai mari costuri şi reducând profiturile brute ori de câte ori este necesar, pentru a reduce şi mai mult cheltuielile. Cea mai bună modalitate de a evita interpretarea greşită a declaraţiilor de venit tradiţionale este să dezvolţi un sistem managerial de costuri, independent de sistemul folosit pentru raportarea financiară[9], după cum urmează:

Venituri din vânzări
<u>– Costuri variabile, marginale sau evitabile</u>
= Contribuţia totală (în dolari)
<u>- Costuri fixe, marginale sau evitabile</u>
= Contribuţia netă
<u>- Alte costuri fixe sau irecuperabile</u>
= Profit înainte de impozitare
<u>- Impozite pe venit</u>
= Profit net

Scanned with OKEN Scanner

Valoarea reorganizării constă în faptul că îşi focusează în primul rând atenţia pe costurile care sunt marginale şi evitabile şi doar ulterior analizează costurile non-marginale şi irecuperabile, în vederea luării unor decizii legate de stabilirea preţurilor. În aceste analize, maximizarea contribuţiei la profit a unei decizii legate de stabilirea preţurilor este aceeaşi cu maximizarea profitului net, de vreme ce costurile fixe sau irecuperabile extrase din contribuţia la profit nu sunt influenţate de deciziile de stabilire a preţurilor şi de vreme ce impozitele pe venit sunt determinate mai degrabă de profitul de dinainte de impozitare decât de unităţile vândute.

Unii vor prefera să nu facă o asemenea analiză a costurilor, reorganizând pur şi simplu cifrele într-o declaraţie tradiţională de venituri. Declaraţia tradiţională de venit raportează sumele totale anuale sau trimestriale. În cazul stabilirii preţurilor, nu ne preocupă costul tuturor unităţilor produse într-o anumită perioadă; ne preocupă doar costul unităţilor ce vor fi afectate de decizia pe care o luăm. Astfel, costul relevant de luat în considerare atunci când evaluăm o reducere de preţ este costul unităţilor suplimentare pe care firma se aşteaptă să le vândă graţie reducerii de preţ. Costul relevant de luat în considerare când evaluăm o creştere a preţului este costul evitat al unităţilor pe care firma nu le produce deoarece vânzările vor scădea după creşterea preţului. Pentru orice decizie managerială, inclusiv deciziile legate de stabilirea preţului, este important să izolăm şi să luăm în considerare doar costurile care afectează profitabilitatea acestei decizii.

Estimarea costurilor relevante

Esenţa stabilirii unor costuri marginale este măsurarea costului apărut datorită faptului că produsul a fost vândut sau care nu a apărut pentru că produsul nu a fost vândut. Nu putem intra aici în toate detaliile legate de stabilirea unui sistem contabil managerial util. Ca să ne atingem scopurile, este suficient să atragem atenţia că există patru greşeli comune pe care managerii le fac frecvent atunci când încearcă să realizeze o estimare utilă a costurilor reale.

1. Atenţie la media costurilor variabile totale pentru a estima costul unei singure unităţi. Media costurilor variabile este adesea un indicator adecvat al costului marginal per unitate, dar poate fi greşit interpretat, cu repercusiuni ulterioare, în acele cazuri în care costul marginal per unitate nu este constant. Costul marginal relevant pentru stabilirea preţurilor este costul marginal actual al unităţilor afectate de o decizie de stabilire a preţurilor şi nu e neapărat acelaşi cu acel cost variabil mediu. Să analizăm următorul exemplu.

O companie produce în prezent 1.100 de unităţi pe zi, implicând costuri totale cu materialele de 4.400 de dolari pe zi şi costuri cu forţa de muncă de 9.200 de dolari pe zi. Costurile cu forţa de muncă reprezintă 8.000 de dolari plăţi regulate şi 1.200 de dolari ore suplimentare pe zi. Forţa de muncă şi materialele sunt singurele două

Scanned with OKEN Scanner

costuri care se modifică atunci când firma face mici schimbări în ceea ce priveşte producţia. Care sunt atunci costurile relevante pentru stabilirea preţurilor? Am putea fi tentaţi să răspundem că acest cost relevant este suma costurilor cu forţa de muncă şi materialele (13.600 de dolari), împărţită la producţia totală (1.100 de unităţi) sau aproximativ 12,36 de dolari per unitate. Un asemenea calcul va conduce la un preţ subevaluat atunci când cererea este mare, de vreme ce costul marginal real al fabricării ultimelor unităţi este mult mai mare decât costul mediu. O creştere de preţ, de exemplu, ar putea elimina doar vânzările de unităţi care sunt produse acum în orele suplimentare, la un cost substanţial mai mare decât cel mediu.

Care este costul fabricării ultimelor unităţi, cele care ar putea să nu fie vândute dacă preţul produsului ar creşte? Putem presupune în mod rezonabil că acele costuri cu materialele sunt aceleaşi pentru toate unităţile, deci costul mediu al materialelor reprezintă o unitate de măsură corectă a costurilor marginale cu materialele pentru ultimele unităţi. Astfel, o estimare corectă a costurilor relevante cu materialele ar fi de 4 dolari per unitate (4.400 dolari/1.100 unităţi). Ştim totuşi că acele costuri cu forţa de muncă nu sunt aceleaşi pentru toate unităţile. Compania trebuie să plătească o dată şi jumătate pentru orele suplimentare, care sunt ore de lucru care ar putea fi eliminate dacă preţul este mărit şi dacă sunt vândute mai puţine produse. Chiar dacă muncitorii sunt la fel de productivi în timpul programului de lucru obişnuit sau al orelor suplimentare, dacă sunt fabricate aproximativ 100 de unităţi pe zi în timpul orelor suplimentare, costul cu forţa de muncă este de 12 dolari per unitate (1.200 de dolari/100), pentru ultimele 100 de unităţi rezultând costuri cu forţa de muncă şi materialele de 16 dolari pentru fiecare unitate, cu mult mai mult decât costul mediu de 12,36 dolari[10].

2. Atenţie la formula de depreciere contabilă. Cheltuielile cu deprecierea relevantă care ar trebui să fie folosite pentru toate deciziile manageriale reprezintă schimbarea valorii curente a activelor. Deprecierea activelor este calculată de obicei în mai multe feluri, în funcţie de scopul în care sunt utilizate datele. Pentru a raporta la fisc, deprecierea este amplificată, ca să se micşoreze valoarea impozitelor. Pentru o raportare financiară standard, ratele de depreciere sunt estimate cu o cât mai mare acurateţe, dar sunt aplicate costurile istorice[11]. Pentru stabilirea preţurilor şi pentru alte decizii luate de manageri, totuşi, cheltuielile cu deprecierea trebuie să fie bazate pe prognoze ale declinului actual la valoarea curentă de piaţă a activelor, ca rezultat al utilizării lor.

Dacă nu se măsoară exact cheltuielile de depreciere, o analiză a opţiunilor de stabilire a preţurilor poate fi mult distorsionată. De exemplu, autorul unei cărţi de marketing a scris că o anumită companie de transport aerian putea avea preţuri mai mici pe rutele unde avioanele vechi erau complet depreciate, dar că trebuia să aibă preţuri mai mari pe rutele în care avioanele noi generau mari cheltuieli de depreciere. O asemenea stabilire a preţurilor nu prea ar fi avut sens.

Scanned with OKEN Scanner

Avioanele vechi aveau în mod evident o valoare de piață, indiferent de valoarea lor contabilă. Diminuarea valorii de piață ar fi trebuit în mod normal să conducă la una din următoarele situații: fie să fie suportată de pasagerii ce zburau cu acele avioane, fie avioanele respective să fie vândute. În mod similar, dacă valoarea de piață a noilor avioane nu se deprecia la fel de rapid cum indicau declarațiile financiare, cheltuielile excesive de depreciere puteau face ca încasările să pară inadecvate atunci când venea vorba de justificarea noilor investiții profitabile. Cheltuielile relevante de depreciere în stabilirea prețurilor reprezintă adevăratul declin în valoarea unui activ la revânzare.

3. Atenție la tratarea unui singur cost ca fiind complet relevant sau total irelevant în stabilirea prețurilor. Un singur cost din registrul contabil al firmei poate avea două componente separate – una marginală, iar cealaltă nu, sau una evitabilă şi cealaltă irecuperabilă -, fiind necesară o distincție între ele. Un asemenea cost trebuie divizat într-o parte care este relevantă pentru stabilirea prețurilor şi o parte care nu este. Chiar şi costurile marginale cu forța de muncă nu sunt câteodată complet inevitabile (vezi caseta 8-1).

CASETA 8-1

STABILIREA PREŢULUI ÎN PERIOADA DE VÂRF: O APLICAŢIE A COSTULUI MARGINAL

Impactul financiar nefavorabil al costului mediu este cel mai mare în cazul companiilor ale căror produse nu pot fi depozitate, de exemplu furnizorii de servicii. Asemenea companii se confruntă cu problema de a fi nevoite să aibă capacitatea de deservire optimă în perioadele de cerere „de vârf" temporare, dar previzibile. În acest context apare situația interesantă în care costul capacității se transformă dintr-unul marginal într-unul irecuperabil, revenind apoi la situația în care este marginal, de-a lungul unui an, a unei luni, a unei săptămâni sau chiar a unei zile. Liniile aeriene se confruntă cu momente „de vârf" la începutul şi sfârşitul săptămânii, dar au locuri libere la mijlocul săptămânii şi în perioada weekend-ului. Companiile de telecomunicații se confruntă cu perioade de vârf în perioada de mijloc a fiecărei zi de lucru, dar au momente de relaş seara şi în timpul weekend-ului. Restaurantele, companiile de închiriere de maşini, vânzătorii de spațiu publicitar, tipografiile particulare, cluburile de fitness, destinațiile turistice, serviciile de electricitate şi companiile de arhitectură peisagistică se confruntă toate cu perioade de vârf sau mai slabe în cererea pentru produse sau servicii ce nu pot fi depozitate. În aceste cazuri, una din modalitățile de a manageria capacitatea şi de a maximiza astfel profitabilitatea este cea prin intermediul prețului.

Cheia utilizării prețului pentru a administra în manieră profitabilă capacitatea de deservire este înțelegerea modalității de alocare a costurilor de capacitate de-a lungul timpului. Majoritatea companiilor comit greşeala de aproximare a costurilor de capacitate pentru toate unitățile produse. Dacă un serviciu de electricitate vinde 40% din capacitatea de kilowați de care dispune în timpul câtorva ore de vârf şi 60% în restul

Scanned with OKEN Scanner

de 21 de ore ale zilei, atunci 40% din costul de capacitate (costurile de depreciere şi de mentenanţă pentru centralele electrice) va fi alocat orelor de vârf. Prin urmare, fiecărui kilowatt îi va fi atribuit acelaşi cost de capacitate. Deşi aceasta este abordarea obişnuită (fabricile chiar au fost instruite să stabilească costurile şi preţurile în această manieră printr-o reglementare), nu are nici un sens în principiu şi practic diminuează profitabilitatea. De ce? Deoarece nevoia pentru capacitate este creată în întregime prin intermediul cererii din perioada de vârf. Cererea din afara orelor de vârf poate fi satisfăcută fără să existe o capacitate suplimentară, astfel încât costurile de capacitate nu sunt marginale faţă de deciziile ce afectează volumul vânzărilor din afara orelor de vârf. În consecinţă, costul de capacitate ce depăşeşte pragul normal ar trebui să fie alocat în întregime în perioada de vârf a vânzărilor.

Un efect al alocării acestor costuri numai la nivelul vânzărilor din perioada de vârf este acela de a depăşi obstacolele necesare pentru justificarea investiţiei în perioada orelor de vârf. Modalitatea de asigurare a faptului că acele costuri de capacitate sunt acoperite este de a nu face nici o investiţie în capacitate ce nu poate fi în întregime justificată prin venitul obţinut în urma cererii din perioada de vârf. Dacă o capacitate suplimentară este într-adevăr necesară numai pe parcursul a câtorva ore pe zi, a câtorva zile pe săptămână sau a câtorva luni pe an, atunci preţurile în acele perioade ar trebui să acopere toate costurile capacităţii, iar dacă nu, capacitatea nu ar trebui să fie realizată. Celălalt efect este acela de a releva profitabilitatea maximă, surprinzătoare, a preţului cel mic, a vânzărilor cu profit mic din perioadele care nu sunt de vârf. Deoarece marja de contribuţie a vânzărilor din perioadele care nu sunt de vârf nu este necesară pentru a acoperi costul de capacitate, care va exista indiferent dacă capacitatea este sau nu utilizată, acea contribuţie se va reflecta direct în profitul final. Companiile care nu reuşesc să realizeze această investiţie în exces pentru cererile din perioada de vârf sunt forţate apoi fie să reducă din preţ pentru a acoperi capacitatea din afara orelor de vârf, fie să sufere pierderi şi mai mari în perioadele din afara orelor de vârf. În ceea ce priveşte profitul net, acestea investesc în ceva neprofitabil.

Pe măsură ce o companie adoptă strategia stabilirii unor preţuri diferite pentru perioadele de vârf şi cele mai slabe, preţurile medii scad, dar profitul şi recuperarea capitalului investit vor creşte. În cazul companiilor care se confruntă cu o problemă legată de capacitate în perioadele de vârf, de obicei este mult mai important ca ele să câştige un venit mare per unitate de capacitate decât să câştige o marjă de contribuţie mare per vânzare. Timp de mulţi ani, hotelurile au măsurat greşit succesul lor prin intermediul abilităţii de a administra şi a mări „încasările medii zilnice". Desigur, o modalitate de a mări încasările medii zilnice este prin a nu închiria pur şi simplu camere, cu excepţia momentelor de vârf ale cererii, atunci când hotelul poate cere şi poate obţine cele mai mari încasări. Totuşi, cu siguranţă că aşa ceva nu va conduce la o recuperare rapidă a investiţiilor. Atunci când hotelurile au început să fie administrate într-un spirit mai raţional, industria hotelieră a adoptat o nouă măsură, „venit per cameră disponibilă", ce a schimbat modul de a administra capacitatea. Ideea de bază a devenit „Obţine tot ce doreşti în perioadele de vârf, dar asigură-te că închiriezi camere şi câştigi ceva şi în perioadele mai slabe".

Scanned with OKEN Scanner

În timpul perioadelor de recesiune din trecut, unii producători de oțel au descoperit, atunci când luau în considerare concedierea angajaților cu experiență, că partea evitabilă a costurilor cu forța de muncă era doar o mică parte din costul total al forței de muncă. Contractele lor sindicale îi obliga să plătească angajaților cu experiență o mare parte din salariu chiar și atunci când aceștia erau concediați. În consecință, acele companii au descoperit că prețurile de care aveau nevoie pentru a le acoperi costurile marginale, evitabile, cu forța de muncă erau de fapt foarte mici, justificând continuarea operațiunilor chiar și atunci când acestea produceau pierderi substanțiale în momentul în care toate costurile erau luate în considerare.

4. Atenție la trecerea cu vederea a costurilor de oportunitate. *Costurile de oportunitate* reprezintă profitul pe care firma îl pierde atunci când utilizează active pentru un anumit scop în detrimentul altuia. Costurile de oportunitate sunt costuri relevante în stabilirea prețurilor, chiar dacă ele nu apar în declarațiile financiare. Lor ar trebui să li se dea o mare importanță în orice sistem de calcul al managerilor, iar cei responsabili cu stabilirea prețurilor ar trebui să le încorporeze în analizele lor la fel ca oricare celelalte costuri. În exemplul anterior al editorului de carte, costul de capital necesar pentru a menține inventarul firmei a fost costul fondurilor împrumutate (18 procente). S-a generat prin urmare o cheltuială explicită cu dobânda, apărută în declarațiile de venituri ale firmei. O analiză corectă a problemei editorului nu ar fi fost cu nimic diferită dacă am fi presupus că inventarul firmei a fost finanțat în întregime din fonduri interne. Aceste fonduri generate la nivel intern nu creează cheltuieli cu dobânzile pe declarația contabilă a editorului, dar pot avea și utilizări alternative. Fondurile generate la nivel intern care sunt folosite pentru a finanța inventarele ar fi putut fi folosite pentru a cumpăra certificate de trezorerie purtătoare de dobândă sau ar fi putut fi investite în afaceri colaterale, cum ar fi o tipografie. Venitul din dobândă care ar fi putut fi obținut din cea mai bună dintre aceste alternative este un cost marginal, evitabil, al utilizării fondurilor generate la nivel intern, așa cum dobânda plătită explicit este un cost marginal și evitabil al utilizării fondurilor împrumutate.

Același argument se aplică și atunci când se stabilesc costurile de utilizare a unui produs fabricat, al unei căi ferate sau numărul de locuri al unei linii aeriene. Costul istoric al unor asemenea active este complet irelevant și un potențial element care ar conduce la o stabilire a prețurilor greșită. Totuși, de foarte multe ori există un cost curent al utilizării unor asemenea active care este foarte relevant. Acest cost apare ori de câte ori capacitatea folosită fie ar fi putut fi utilizată pentru a fabrica și vinde un alt produs, fie ar fi putut fi închiriată sau vândută unei alte companii. Chiar dacă aceste costuri istorice sunt irecuperabile, costul relevant al utilizării acestor active este pozitiv ori de câte ori există și alte utilizări profitabile. Acest cost de oportunitate

Scanned with OKEN Scanner

reprezintă contribuţia care va fi pierdută dacă activele nu sunt vândute sau utilizate pentru a fabrica un produs sau serviciu alternativ. Nu numai costul istoric poate fi uşor depăşit, ci şi costul de înlocuire a capacităţii.

Chiar dacă o companie are în mod curent o capacitate excedentară, dar există o posibilitate ca viitoare firme să trebuiască să fie închise, capacitatea ar trebui să reprezinte un cost de oportunitate în stabilirea preţurilor. Liniile aeriene, de exemplu, au încetat să mai vândă bilete cu discount pentru un anumit zbor cu mult înainte ca avionul să fie plin. Costul de oportunitate al vânzării de bilete cu discount este aproape de zero dacă respectivul loc de pe bilet ar fi rămas liber în momentul decolării. Pe măsură ce avionul se umple, creşte totuşi probabilitatea ca vânzarea unui loc cu discount să presupună eliminarea unui pasager care ar fi plătit biletul întreg în ziua zborului. Probabilitatea ca un asemenea pasager să vrea un loc, înmulţită cu profitul care ar fi fost obţinut dacă se achita preţul întreg, reprezintă un cost de oportunitate al vânzării unui loc cu discount în avans (vezi caseta 8-2).

Evident, nu este uşor să treci dincolo de aceste principii de stabilire a costurilor ca să estimezi costul real al vânzării. Mult prea des, totuşi, managerii sar peste această sarcină, din cauza costului şi a complexităţii măsurării costurilor reale în mod continuu. De obicei, din experienţa noastră, este posibil să te apropii de costurile reale prin realizarea unui studiu simplu, regulat, al elementelor care determină costurile.

CASETA 8-2

COSTURILE DE OPORTUNITATE: O ILUSTRARE PRACTICĂ

Costul cel mai mare al unei linii aeriene în ceea ce priveşte stabilirea preţului este „costul de oportunitate" al capacităţii sale. Costurile marginale, altele decât costurile de capacitate (de exemplu, mâncarea, biletele), sunt literalmente minuscule în comparaţie cu acestea. O linie aeriană ce a abordat costul istoric sau chiar şi costul de înlocuire al achiziţionării de avioane va pierde multe oportunităţi pentru o stabilire a preţului profitabilă şi, pe o piaţă competitivă, va ajunge rapid la faliment deoarece majoritatea profitului unei linii aeriene vine din venitul „marginal" pe care îl generează prin vânzarea unor locuri la preţuri mai mici decât costul normal per loc. Soluţia pentru realizarea unei astfel de strategii profitabile este înţelegerea continuă a costului de oportunitate aşteptat al vânzării unui loc la orice moment dat în orice avion dorit.

Care este costul de oportunitate al unui loc? Într-o după-amiază de sâmbătă, către destinaţii exotice, acesta este practic zero, de vreme ce nu există nici o posibilitate ca avionul să fie vreodată plin de pasageri. În majoritatea timpului, totuşi, un avion ar putea fi cu uşurinţă umplut prin oferirea unei reduceri de preţ în perioada lunii în care se efectuează zborul. Costul de oportunitate al vânzării pentru un asemenea loc este suma care poate fi câştigată din partea unui pasager care plăteşte tariful integral, de obicei un călător în interes de afaceri, înmulţită cu probabilitatea ca un

Scanned with OKEN Scanner

asemenea pasager care nu este sensibil la preţ să cumpere biletul înainte de plecarea avionului. De exemplu, dacă un avion are la acest moment locuri libere cu o lună înainte de efectuarea zborului, linia aeriană apelează la istoricul rezervărilor de bilete pentru a estima că există o şansă de 70% ca avionul să decoleze cu cel puţin un loc liber. Aceasta înseamnă că există o probabilitate de 30% ca un loc să nu fie disponibil unui pasager de ultim moment care este dispus să plătească tariful integral. Dacă taxa din partea unui bilet cu tarif întreg pentru acel zbor este de 500 de dolari, atunci „costul de oportunitate" de a vinde un bilet cu reducere în avans este de 0,3 x 500 dolari = 150 dolari, la care adăugăm costul biletului, al mâncării şi al costului marginal al carburantului pentru a estima costul total al ofertei acelui bilet. Acest sistem de costuri explică de ce preţul unui bilet cu reducere în acelaşi avion poate creşte sau scădea cu multe săptămâni înainte de decolarea unui avion, în timp ce mai există multe locuri disponibile. Liniile aeriene au sisteme sofisticate de „management al randamentului" ce utilizează tiparele din istoricul rezervării de bilete pentru a estima probabilitatea existenţei unui loc neocupat în momentul decolării. Dacă locurile dintr-un avion nu sunt cumpărate la fel de rapid precum se prognoza de pe urma istoricului, probabilitatea existenţei unui loc neocupat creşte, costul de oportunitate al vânzării mai multor locuri cu reducere scade, aşa că sistemul de management al liniei aeriene poate oferi unele bilete la un preţ extraordinar de mic. Dacă, totuşi, un grup de şapte oameni de afaceri îşi rezervă dintr-o dată cu toţii bilete la acelaşi zbor, probabilitatea de ocupare a locurilor din avion creşte foarte mult, costurile de oportunitate cresc, iar sistemul liniei aeriene de management al randamentului blochează în mod automat vânzările suplimentare ale biletelor mai ieftine.

De exemplu, am lucrat cu o companie care a alocat fiecărui articol produs aceeaşi cantitate de vopsea, deşi unele articole fuseseră produse în loturi mari, iar altele în loturi mici. Aplicând o regresie statistică simplă şi folosind datele din anul anterior, achiziţia de vopsea în funcţie de culoare, ca funcţie a fabricării produsului de culoarea respectivă şi dimensiunea unui lot mediu, am realocat în mod raţional costurile vopselei pentru a reflecta costurile mai mari ale loturilor mai mici. În alte situaţii, ne-am bazat pe elementele care determină costurile şi le-am considerat la fel de subiective ca aprecierile unui maistru dintr-o fabrică care îşi dă cu părerea despre dificultatea relativă a fabricării diferitelor tipuri de produse. Sunt aceste aprecieri exacte? Probabil că nu. Acesta nu constituie însă un motiv întemeiat să evităm să le facem dacă acesta este cel mai bun lucru pe care îl putem face, date fiind timpul şi banii pe care îi avem la dispoziţie. Este mai bine să luăm decizii legate de stabilirea preţurilor bazate pe aproximări brute ale costurilor reale ale produselor sau serviciilor decât pe calcule precise ale costurilor care, în cel mai bun caz, vor fi nerelevante iar, în cel mai rău caz, complet greşite.

Scanned with OKEN Scanner

Costurile în funcţie de activitate

Costurile în funcţie de activitate (engl. *Activity-based costing – ABC*) permit nişte estimări mult mai realiste ale modului în care modificarea costurilor sprijină mărirea volumului vânzărilor[12]. De exemplu, sistemele tradiţionale de calculare a costurilor folosesc elemente de bază cum ar fi munca directă sau orele la care se lucrează la aparate pentru a aloca produselor cheltuielile activităţilor de întreţinere. În schimb, abordarea ABC separă cheltuielile de întreţinere pe activităţi şi apoi atribuie acele cheltuieli în funcţie de activităţi şi de modul în care ele sunt legate de volumul de vânzări al produsului. Unele aplicaţii ale sistemului ABC le-au permis firmelor să estimeze nu numai costurile de producţie, ci şi costurile deservirii diferiţilor clienţi. Sistemul ABC le facilitează managerilor identificarea caracteristicilor sau a factorilor care determină anvergura cheltuielilor necesare deservirii clienţilor. Robert Kaplan[13] identifică următoarele diferenţe între caracteristicile costurilor mari de deservire a clienţilor, comparativ cu cele mici destinate deservirii acestora:

Costul ridicat de deservire al consumatorilor	**Costul scăzut de deservire al consumatorilor**
Produse pe comandă specială Cantităţi pentru comenzi mici	Produse standard pe comandă Cantităţi pentru comenzi mari
Sosiri neprevăzute ale comenzilor	Sosiri prevăzute ale comenzilor
Livrare specială	Livrare standard
Schimbarea cerinţelor de livrare	Fără schimbări legate de cerinţele de livrare
Procesare manuală	Procesare electronică (EDI)
Suport mare în activităţile de pregătire a vânzărilor (marketing, tehnic, resurse de vânzări)	Suport mic sau nul în activităţile de pregătire a vânzărilor (stabilirea preţului în mod standard şi procesarea comenzilor)
Suport mare în activităţile ulterioare vânzării (instalare, training, garanţie, servicii pe teren)	Fără suport ulterior vânzării
Se impune companiei să menţină stocurile la un nivel adecvat	Se reaprovizionează stocurile pe măsura fabricării
Se plăteşte la termen (sume de încasat de la conturi mari)	Se plăteşte la timp

ABC extinde costurile marginale la acele categorii de costuri care nu sunt nici fixe, nici variabile, ci semifixe. De exemplu, acestea pot fi costuri asociate cu personalul care procesează comenzile, cu personalul care se ocupă de transporturi, care intervin în situaţii mai puţin frecvente, dar care se modifică o dată cu creşterea volumului. ABC alocă aceste costuri semifixe conform elementelor care determină activitatea, de obicei legate de tranzacţiile asociate unei funcţii – de exemplu, numărul de comenzi primite de departamentul de preluare a comenzilor sau numărul de transporturi onorate de departamentul de logistică. ABC este utilă în special la ajustarea estimărilor managerilor privind costurile reale pentru comenzile clienţilor.

Scanned with OKEN Scanner

Marja de contribuţie în procente şi strategia de stabilire a preţurilor

Există trei scopuri pentru a determina costul real per bucată al unui produs sau serviciu în vederea stabilirii preţurilor. În primul rând, este un prim pas necesar pentru stabilirea costurilor. Cea mai bună modalitate de a controla costurile variabile nu este neapărat adecvată şi pentru controlarea costurilor fixe. În al doilea rând, permite managerilor să determine preţul minim la care firma poate accepta în mod profitabil afaceri marginale şi care nu vor afecta stabilirea preţurilor pentru celelalte vânzări. În al treilea rând, şi cel mai important dintre toate scopurile, permite managerilor să determine marja de contribuţie pentru fiecare produs vândut, care, aşa cum vom vedea în capitolul 9, referitor la analiza financiară, este esenţială pentru a lua nişte decizii informate şi profitabile de stabilire a preţurilor.

Marja de contribuţie în procente este partea din preţ care măreşte profitul sau diminuează pierderile. Nu este vorba despre recuperarea banilor investiţi în urma vânzărilor, element utilizat de analiştii financiari pentru a compara performanţa diferitelor companii din acelaşi domeniu. Recuperarea banilor investiţi în urma vânzărilor arată profitul mediu ca procent din preţ după calcularea tuturor costurilor. Temerea noastră nu este legată totuşi de profitul mediu, ci de cel adăugat, care rezultă dintr-o vânzare suplimentară. Chiar şi atunci când costurile variabile sunt constante, profitul adăugat dintr-o vânzare depăşeşte profitul mediu, deoarece unele costuri sunt fixe sau irecuperabile. Partea de preţ care se adaugă la profit, şi anume marja de contribuţie, este orice sumă care depăşeşte partea necesară pentru a acoperi costul variabil, marginal al unei vânzări.

Atunci când costul variabil este constant pentru toate unităţile afectate de o anumită decizie de stabilire a preţurilor, este indicat să calculăm marja de contribuţie în procente pornind de la datele agregate referitoare la vânzări. După ce am calculat venitul din vânzări şi marja totală de contribuţie care rezultă dintr-o modificare în vânzări, se poate calcula marja de contribuţie în procente, sau CM (%), după cum urmează:

$$\text{CM (\%)} = \frac{\text{Marja totală de contribuţie}}{\text{Venitul din vânzări}} \times 100$$

Atunci când costurile variabile nu sunt constante pentru toate unităţile (de exemplu, atunci când unităţile afectate de modificarea preţului sunt fabricate în timpul orelor suplimentare de lucru), este important să calculăm marja de contribuţie în dolari per unitate doar pentru unităţile afectate de modificarea preţului. Marja de contribuţie în dolari, per unitate, sau CM ($), este:

$$\text{CM (\$)} = \text{Preţ} - \text{Cost variabil},$$

unde costul variabil este costul per unitate doar pentru acele unităţi afectate de modificarea preţului şi include doar acele costuri care sunt evitabile.

Scanned with OKEN Scanner

Cu ajutorul marjei de contribuţie în dolari, se poate calcula marja de contribuţie în procente, fără să fii indus în eroare în cazul în care costurile variabile nu sunt constante. Formula pentru acest calcul al marjei de contribuţie în procente este:

$$\text{CM (\%)} = \frac{\text{CM (\$)}}{\text{Preţ}},$$

de aici rezultând marja de contribuţie procentuală în formă zecimală.

Mărimea contribuţiei ca procent din preţ are importante implicaţii strategice. În primul rând, marja de contribuţie în procente este măsura raportului dintre volumul de vânzări al firmei şi profitul său. Indică şi importanţa volumului de vânzări ca obiectiv de marketing. Pentru a ilustra acest aspect, să ne uităm la figura 8-3. O companie vinde două produse, fiecare având acelaşi profit net din vânzări, dar cu marje de contribuţie extrem de diferite. O companie care stabileşte preţurile în funcţie de costurile totale le va trata, prin urmare, la fel. Cu toate acestea, efectul actual al unei modificări de preţ pentru aceste două produse va fi complet diferit, datorită structurii de costuri diferite (vezi figura 8-3).

FIGURA 8-3. Efectul marjei de contribuţie asupra schimbărilor referitoare la rentabilitatea vânzărilor

	Produsul A	Produsul B
Procent din preţul stabilit care este justificat de:		
Costurile variabile	80,0	20,0
Costurile fixe sau irecuperabile	10,0	70,0
Marja de profit net	10,0	10,0
Marja de contribuţie	20,0	80,0
Schimbarea rentabilităţii vânzărilor (%) pentru:		
5% reducere de preţ/avantaj	+33,3	+6,7
10% reducere de preţ/avantaj	+100,0	+14,3
20% reducere de preţ/avantaj	00	+33,3
5% creştere de preţ/premium	-20,0	-5,9
10% creştere de preţ/premium	-33,3	-11,1
20% creştere de preţ/premium	-50,0	-20,0

Produsul A are costuri variabile mari, de aproape 80% din preţul său. Marja sa de contribuţie este prin urmare de 20%. Produsul B are costuri variabile mici, egale cu 20% din preţul produsului. Marja sa de contribuţie este prin urmare de 80%. Deşi la volumul actual de vânzări fiecare produs are acelaşi profit net, efectul unei modificări în volumul vânzărilor asupra fiecăruia dintre ele este complet diferit. Pentru produsul A, doar 0,2 dolari din fiecare dolar obţinut din vânzări suplimentare măreşte profitul sau reduce pierderile. Pentru produsul B, această cifră este de 0,8 dolari.

Scanned with OKEN Scanner

Partea de jos a figurii 8-3 ilustrează impactul acestei diferenţe asupra deciziilor de stabilire a preţului. Pentru ca produsul A, cu marja sa de contribuţie procentuală relativ mică, să aibă profit în urma scăderii preţului cu 5%, vânzările sale trebuie să crească cu mai mult de 33%, comparativ cu doar 6,7% pentru produsul B, care are o marjă de contribuţie în procente mai mare.

Pentru a avea profit în urma unei scăderi a preţurilor de 10%, vânzările produsului A trebuie să crească cu mai mult de 100%, comparativ cu doar 14,3% pentru produsul B. În mod clar, această companie nu poate justifica o strategie de stabilire a unor preţuri mai mici pentru a avea un volum mai mare de vânzări în cazul produsului A, la fel de uşor cum o poate face în cazul produsului B. Concluzia opusă este valabilă şi în cazul creşterii preţului. Produsul A îşi poate permite să piardă mult mai multe vânzări decât produsul B şi să aibă în continuare de profitat de pe urma preţurilor mai mari. În consecinţă, este mult mai uşor de justificat o strategie de preţ premium pentru produsul A decât pentru produsul B.

În al doilea rând, marja de contribuţie procentuală este un indicator al abilităţii firmei de a se lupta cu firmele concurente. Dacă un concurent crede că are o marjă de contribuţie procentuală mult mai mare decât a ta, atunci probabil că acel competitor va face reduceri de preţ pentru a atrage un volum mai mare de vânzări, din cauza raportului dintre volumul vânzărilor şi profit. Pe de altă parte, dacă tu ştii că ai o marjă de contribuţie procentuală la fel de mare sau mai mare decât competitorul tău, vei avea o anumită siguranţă că poţi lupta sau contraataca mişcările oportuniste pe care un concurent le face pentru a atrage clienţi prin reduceri de preţ.

În al treilea rând, marja de contribuţie procentuală este măsura în care poţi folosi stabilirea segmentată a preţurilor pentru a deservi şi a penetra diferite segmente de piaţă. *Stabilirea segmentată a preţurilor* înseamnă stabilirea unor preţuri diferite pentru diferite segmente de piaţă, fiecare dintre ele având un cost de deservire diferit şi un nivel diferit de sensibilitate faţă de preţ. Pentru un produs dat, cu cât este mai mare marja de contribuţie procentuală, cu atât mai multă flexibilitate ai să stabileşti preţuri mai mari pentru anumite segmente de clienţi şi preţuri mai mici pentru alte segmente. Acest lucru îţi permite să deserveşti nu numai clienţii care sunt dispuşi să plătească preţuri premium, ci şi clienţii care sunt mai sensibili la preţ şi sunt dispuşi să plătească preţuri mai mici. Multe companii îşi concep strategic structura lor de costuri pentru a se asigura că propriile lor costuri variabile rămân scăzute, astfel încât să poată menţine în continuare o marjă de contribuţie mare, care să le permită să penetreze mai multe segmente de piaţă, cu diferite sensibilităţi faţă de preţ. Ele sprijină aceste strategii de penetrare prin costuri fixe mari, care le permit să vândă un volum mai mare de produse prin intermediul investiţiilor în advertising, promoţii de vânzări, discounturi de preţ şi sisteme de distribuţie intensive.

Scanned with OKEN Scanner

Managerierea costurilor pentru stabilirea unor preţuri de transfer

O oportunitate adesea trecută cu vederea, aceea de a utiliza costurile ca avantaj în stabilirea preţurilor, apare atunci când o companie poate manageria structura preţurilor furnizorilor săi intermediari. Aceşti furnizori pot fi companii independente sau divizii independente ale aceleiaşi companii care stabilesc preţul produselor ce trec de la unul la altul. Această situaţie, cunoscută sub denumirea de *stabilire a unor preţuri de transfer*, reprezintă unul dintre cele mai des întâlnite motive pentru care companiile independente şi diviziile sunt câteodată mult mai puţin competitive şi profitabile din punct de vedere al preţului decât firmele concurente integrate pe verticală.

Figura 8-4 ilustrează această oportunitate adesea trecută cu vederea. Firma Independent Manufacturing, Inc. îşi vinde produsele cu 2 dolari per bucată, pe o piaţă extrem de competitivă. Pentru a fabrica produsul, cumpără componente de la doi furnizori, Alpha şi Beta, la un cost total per bucată de 1,20 dolari. Componenta cumpărată de la Alpha costă 0,3 dolari, iar cea cumpărată de la Beta costă 0,90 dolari.

Independent Manufacturing a realizat o analiză a stabilirii preţurilor pentru a determina dacă orice modificare în propriul proces de stabilire a preţurilor este justificată. A determinat că marja sa de contribuţie (preţul minus costul variabil) este de 0,6 dolari, sau 30% din preţ[14]. A calculat apoi efectul unei modificări de preţ cu 10%, în sus sau în jos. Pentru ca reducerea preţului cu 10% să fie profitabilă, compania Independent trebuie să-şi mărească vânzările cu cel puţin 50% (în capitolul 9 este prezentată formula pentru efectuarea acestor calcule). Pentru ca o creştere a preţului cu 10% să fie profitabilă, firma Independent îşi poate permite să piardă nu mai mult de 25% din vânzări.

Managerii companiei Independent au ajuns la concluzia că nu există nici o modalitate de a avea de câştigat de pe urma reducerii preţului, de vreme ce cu siguranţă vânzările nu ar fi crescut cu mai mult de 50%. Pe de altă parte, erau intrigaţi de posibilitatea creşterii preţului. Erau siguri că diminuarea inevitabilă a vânzărilor ar fi fost cu mult mai mică de 25% dacă ar fi putut face astfel încât să-i determine pe principalii lor competitori să mărească şi ei preţurile.

În timp ce managerii companiei Independent se gândeau cum să comunice industriei dezirabilitatea unei creşteri generale a preţului, unul dintre principalii săi competitori, Integrated Manufacturing, Inc., a anunţat o scădere a preţului cu 10%. Managerii de la Independent s-au cutremurat. Cum putea oare Integrated să justifice o asemenea mişcare? Produsul fabricat de Integrated era identic din punct de vedere tehnic cu cel de la Independent, având aceleaşi componente şi procese de producţie, iar Integrated era o companie cu o cotă de piaţă egală cu cea a Independent. Singura diferenţă dintre cele două companii era că Integrated începuse de curând să-şi fabrice propriile componente.

Scanned with OKEN Scanner

FIGURA 8-4. Ineficienţe în cazul stabilirii preţurilor interne

	Preţul, costurile şi vânzările curente	Reducere de preţ cu 10%, creştere a vânzărilor cu 30%	Schimbare
Independent Manufacturing, Inc.			
Unităţile vândute în mod curent	1.000.000	1.300.000	
Preţ	2,00 $	1,80 $	
Costurile variabile ale materialelor	1,20 $	1,20 $	
Costurile variabile ale forţei de muncă	0,20 $	0,20 $	
Costurile fixe	0,40 $	0,31 $	
Marja de contribuţie	0,60 $	0,40 $	
Marjă de contribuţie (%)	30%	22%	
Profitul anual înainte de impozitare	200.000 $	120.000 $	(80.000 $)
Alpha Parts Inc.			
Unităţile vândute în mod curent	1.000.000	1.300.000	
Preţ	0,30 $	0,30 $	
Cost variabil	0,05 $	0,05 $	
Cost fix	0,20 $	0,15 $	
Marjă de contribuţie	0,25 $	0,25 $	
Profitul anual înainte de impozitare	50.000 $	125.000 $	75.000 $
Beta Parts Inc.			
Unităţile vândute în mod curent	1.000.000	1.300.000	
Preţ	0,90 $	0,90 $	
Cost variabil	0,35 $	0,35 $	
Cost fix	0,40 $	0,31 $	
Marjă de contribuţie	0,55 $	0,55 $	
Profitul anual înainte de impozitare	150.000 $	315.000 $	165.000 $

Această diferenţă, totuşi, are o importanţă crucială (vezi figura 8-5). Să presupunem că Integrated are în prezent aceleaşi costuri pentru fabricarea componentelor ca şi furnizorii firmei Independent, Alpha şi Beta, şi se aşteaptă să câştige un profit din aceste operaţiuni. Au şi acelaşi cost de asamblare a acestor componente (0,2 dolari pentru forţa de muncă marginală plus 0,4 dolari fixat per bucată). Mai mult, Integrated nu face economii suplimentare din integrarea logistică. În ciuda acestor asemănări, cele două companii au structuri de costuri complet diferite, care răspund complet diferit în faţa modificărilor legate de volum şi care determină cele două companii să-şi evalueze modificările de preţ destul de diferit. Compania Integrated nu are costuri variabile cu materialele, dar Independent are, în valoare de 1,2 dolari per bucată. În schimb, apar costurile fixe suplimentare de 0,6 dolari per bucată (0,2 plus 0,4 dolari) şi costuri marginale variabile de doar 0,4 dolari per bucată (0,05 plus 0,35 dolari).

Această diferenţă în structura costurilor dintre Integrated (costuri fixe mari şi costuri variabile scăzute) şi Independent (costuri fixe scăzute şi costuri variabile

Scanned with OKEN Scanner

mari) permite firmei Integrated să aibă o marjă de contribuţie mult mai mare per unitate decât Independent. Pentru Integrated, suma de 1,4 dolari sau 70% din fiecare vânzare suplimentară contribuie la profitul final. Pentru Independent, doar 0,6 dolari sau 30% din fiecare vânzare suplimentară intră în profitul final. Calculele de rentabilitate ale firmei Integrated în cazul modificării preţului cu 10% sunt, prin urmare, destul de diferite. Pentru ca reducerea de preţ de 10% să fie profitabilă, Integrated trebuie să aibă vânzări mai mari cu doar 16,7%. Dar pentru ca o creştere a preţului cu 10% să fie profitabilă, Integrated nu-şi permite să îi scadă vânzările cu mai mult de 12,5%.

FIGURA 8-5. Eficienţa din integrarea costului

	Preţul, costurile, vânzările curente	**Reducere la preţ de 10%, creştere a vânzărilor cu 30%**	**Schimbare**
Integrated Manufacturing, Inc.			
Unităţile vândute în mod curent	1.000.000	1.300.000	
Preţ	2 $	1,80 $	
Costurile variabile ale materialelor	Nule	Nule	
Costurile variabile ale forţei de muncă (0,20 $ + 0,05 $ + 0,35 $)	0,60 $	0,60 $	
Costurile fixe (0,40 $ + 0,20 $ + 0,40 $)	1 dolar	0,77 $	
Marja de contribuţie	1,40 $	1,20 $	
%	70%	67%	
Profitul anual înainte de impozitare	400.000 $	560.000 $	160.000 $

Este uşor de observat de ce Integrated este mult mai atrasă de reducerea preţurilor şi respinge în mare măsură creşterea acestora în comparaţie cu Independent. Pentru Integrated, vânzările trebuie să crească cu doar 16,7% astfel încât reducerea de preţ să fie profitabilă, comparativ cu 50% pentru Independent. În mod similar, Integrated nu îşi poate permite să piardă mai mult de 12,5% din vânzări (comparativ cu 25% în cazul Independent) şi să aibă în continuare profit după creşterea preţului. Cum pot două seturi identice de costuri să aibă ca rezultat asemenea calcule complet diferite? Răspunsul este că firma Independent, ca de altfel cei mai mulţi producători, plăteşte furnizorilor un preţ per bucată. Acest preţ trebuie să includă o sumă suficientă pentru a acoperi costurile fixe ale furnizorilor şi un profit rezonabil dacă Independent se aşteaptă ca respectivii furnizori să rămână viabili pe termen lung. În consecinţă,

Scanned with OKEN Scanner

costurile fixe şi profiturile firmelor Alpha şi Beta devin costuri variabile în vânzările către firma Independent. O asemenea marginalizare a costurilor nonmarginale face ca firma Independent să fie mult mai puţin competitivă decât Integrated, care obţine un profit de peste două ori mai mare pentru fiecare unitate pe care o vinde.

Dezavantajul legat de cost al firmei Independent este un dezavantaj şi pentru furnizori. Independent calculează că este nevoie de o creştere a vânzărilor de 50% astfel încât reducerea de preţ de 10% să fie profitabilă. Prin urmare, firma Independent respinge pe bună dreptate reducerea de preţ de 10% care ar creşte vânzările cu 30%. Având vânzări curente de 1 milion de unităţi, o asemenea reducere de preţ va face ca profitul firmei Independent să scadă cu 80.000 de dolari. De reţinut totuşi că volumul de vânzări suplimentar va mări cu 240.000 de dolari (75.000, plus 165.000 de dolari) profitul furnizorilor firmei Independent, dacă ei produc mai mult fără să aibă costuri fixe mai mari. Ei vor câştiga mult mai mult decât va pierde firma Independent în urma scăderii preţului. Este clar de ce firma Integrated consideră că reducerea preţului cu 10% este profitabilă, în timp ce Independent nu este de acord. Fiind propriul său furnizor, Integrated atrage şi profituri suplimentare care sporesc şi întregul lanţ al valorii (Alpha, 75.000 de dolari; Beta, 165.000 de dolari) ca rezultat al creşterii volumului de vânzări[15].

O dată ce firma Independent îşi dă seama de această problemă, ce alternative are în afară de pasul radical de a fuziona cu furnizorii săi? Una din soluţii ar fi ca firma Independent să plătească costurile fixe ale furnizorilor săi printr-o sumă unică, probabil chiar să reţină dreptul de proprietate asupra activelor în timp ce negociază preţuri de furnizare mai mici care să acopere doar costurile marginale şi un profit rezonabil. Plata unică este atunci un cost fix pentru firma Independent, iar marja sa de contribuţie din vânzările suplimentare creşte o dată cu reducerea costurilor sale marginale de furnizare. General Motors face acest lucru în cazul furnizorilor săi de componente auto, suportând costurile fixe ale designului piesei respective şi plătind furnizorului toate costurile fixe de reutilare şi montare. În această situaţie, preţul negociat per bucată trebuie să acopere doar costurile variabile ale furnizorului şi profitul. Ca rezultat, General Motors câştigă mai mult la fiecare vânzare suplimentară, fiind astfel mult mai motivată să ia decizii de marketing, inclusiv cele legate de stabilirea preţurilor care duc la creşterea volumului vânzărilor.

Cea de-a doua alternativă este să negociezi un preţ mai mare pentru achiziţiile iniţiale care acoperă costurile fixe, cu un preţ mai mic pentru toate cantităţile suplimentare ce acoperă doar costurile marginale şi profitul. Sears utilizează adesea acest sistem cu furnizorii produselor sale de marcă proprie. De vreme ce preţul de furnizare mai mic este costul marginal al vânzărilor suplimentare, Sears poate stabili în mod profitabil nişte preţuri mai mici pentru produsele sale astfel încât să genereze un volum mai mare de vânzări. În cazul Independent Manufacturing, se poate negocia

Scanned with OKEN Scanner

un acord cu Alpha şi Beta care garantează suficiente achiziţii la 0,3 şi, respectiv, 0,9 dolari, pentru a-şi acoperi costurile fixe, după care preţul va scădea la 0,1, respectiv 0,5 dolari.

Aceste două sisteme prin care se plătesc furnizorii evită marginalizarea costurilor fixe, dar nu evită problema marginalizării profiturilor furnizorilor. Ele funcţionează corect doar atunci când profiturile furnizorilor reprezintă o mică parte din preţul total pe care îl primesc furnizorii. Plăţile unice pot fi achitate furnizorilor pentru a acoperi profitul negociat, dar şi costurile fixe. Acest lucru este riscant, totuşi, de vreme ce profitul per unitate rămâne în continuare motivaţia furnizorilor pentru a face livrări la timp ale unor mărfuri de calitate acceptabilă. În consecinţă, atunci când un furnizor are costuri fixe scăzute, dar cere un profit mare, din cauza competiţiei scăzute, este utilizată de obicei o a treia alternativă. Cel care face achiziţia poate fi de acord să plătească furnizorului o mică taxă pentru a acoperi cheltuielile marginale şi un procent suplimentar negociat din orice profit câştigat din vânzarea finală.

Trebuie reţinut că cele mai multe companii nu folosesc aceste metode pentru a-i compensa pe furnizori sau pentru a stabili preţuri pentru vânzările dintre diviziile independente. În schimb, ele negociază contracte la preţuri fixe sau permit ca preţul dominant de pe piaţă să determine preţurile de transfer[16]. Unul dintre motive este acela că este greu de găsit o parte semnificativă a costurilor care să rămână în mare parte fixă, în cazul modificărilor mari în ceea ce priveşte vânzările. În cele mai multe cazuri, cea mai mare parte a costurilor pe care contabilii le consideră fixe sunt de fapt semifixe; costurile suplimentare vor trebui să apară în cazul furnizorilor pentru a creşte substanţial vânzările, făcând din aceste costuri unele marginale. O situaţie notabilă în care costurile au fost în principal fixe a fost în domeniul semiconductorilor. Costul substanţial al semiconductorilor este costul fix al dezvoltării produsului, nu costul variabil sau semifix de producţie. În consecinţă, producătorii integraţi de produse care utilizează semiconductori avuseseră adesea un avantaj semnificativ de cost. Bowmar, compania care a lansat calculatorul portabil de buzunar, a fost scoasă în final de pe piaţă tocmai pentru că nu era competitivă din punct de vedere al costurilor, având mai mulţi furnizori integraţi şi nereuşind să negocieze contracte care să evite marginalizarea costurilor fixe aferente dezvoltării produsului.

Companiile care au cumpărat aplicaţii software pentru computere pe care să le vândă ca parte a propriilor produse trebuie să fie conştiente de faptul că şi aplicaţia software este un produs care are costuri fixe şi care adesea reprezintă o parte substanţială din costul unui echipament asistat de computer. Firmele independente de dezvoltare de software care îşi stabilesc preţurile per bucată trebuie să reţină şi ele acest lucru. Forţându-şi clienţii să marginalizeze costurile fixe şi profitul în cazul dezvoltării aplicaţiilor software, vor descoperi în cele din urmă că acei cumpărători

Scanned with OKEN Scanner

nu sunt competitivi din punct de vedere al costului în comparație cu firmele care fie își scriu propriile aplicații software, fie au aranjamente speciale în ceea ce privește prețurile cu furnizorii lor.

Rezumat

Costurile sunt elemente de bază care trebuie luate în considerare în stabilirea prețurilor. Fără a înțelege care costuri sunt marginale și care sunt evitabile, o firmă nu poate să determine cu exactitate la ce preț, dacă este cazul, poate fi deservită o piață în mod profitabil. Dacă analizează în mod eronat costurile istorice, o firmă își poate vinde articolele de pe stoc mult prea ieftin. Dacă analizează greșit costurile fixe nonmarginale, o firmă poate rata oportunități extraordinar de profitabile, în care prețurile să fie concepute astfel încât să acopere și să depășească costurile marginale. Dacă nu iau în calcul costurile de oportunitate, companiile de succes își subevaluează în mod frecvent produsele. Pe scurt, atunci când managerii nu înțeleg costurile reale ale unei vânzări, companiile lor pierd în mod inutil oportunități semnificative de profit. Au tendința să stabilească prețuri mai mari decât cele normale atunci când au o capacitate excedentară sau să își subevalueze produsele ori să investească mai mult decât normal atunci când vânzările sunt mari raportat la capacitate.

O dată ce costurile corecte au fost identificate, este necesar să se înțeleagă și modul în care se folosesc ele. Cel mai important motiv pentru care să identifici costurile corecte este acela de a putea calcula exact marja de contribuție. Marja de contribuție este măsura raportului dintre profitabilitatea produsului și volumul vânzărilor respectivului produs. O marjă de contribuție exactă permite managerilor să determine cu cât trebuie să crească vânzările după o reducere de preț sau cu cât trebuie să se diminueze după o creștere de preț astfel încât modificarea prețului să fie profitabilă. Înțelegerea modului în care modificarea vânzărilor va afecta profitabilitatea produsului reprezintă primul pas în stabilirea prețului unui produs în mod eficient. Totuși, este vorba doar despre primul pas. În următoarea etapă, trebuie învățat modul în care se poate evalua impactul posibil al modificării prețurilor asupra vânzărilor. Acest lucru presupune înțelegerea modului în care cumpărătorii vor percepe o modificare de preț și a modului în care firmele concurente vor reacționa la această modificare.

Managerierea stabilirii prețurilor în funcție de furnizori, deși nu economisește resurse, poate îmbunătăți eficiența stabilirii prețurilor prin evitarea transformării costurilor fixe nonmarginale ale furnizorului și a profitului într-unele marginale. Oricare dintre aceste strategii poate conduce la avantaje legate de cost, care sunt, cel puțin pe termen scurt, constante. Totuși, chiar și avantajele legate de cost care nu sunt constante pot conduce la economii temporare ce pot reprezenta de cele mai multe ori soluția pentru niște costuri mult mai constante sau avantaje ulterioare legate de produs.

Scanned with OKEN Scanner

Note

1. Gerald Smith şi Thomas Nagle, „Financial Analysis for Profit-Driven Pricing", *Sloan Management Review*, 35(3) (primăvara anului 1994).
2. Atenţie la costurile încadrate în categoria „cheltuieli de regie". De foarte mult ori costurile se încadrează în această categorie, deşi sunt în mod clar unele variabile, pur şi simplu pentru faptul că „regie" reprezintă termenul convenabil pentru costurile pe care o firmă nu le asociază cu produsul din cauza căruia ele au apărut. Indiciul pentru existenţa unei asemenea clasificări greşite este termenul nepotrivit „cheltuieli de regie variabile".
3. Venit = 1.100 x 10$. Cost = 1.500$ + 4.500$ + 2.000$ + (1$ x 1.100)
4. Cele mai multe lucrări de economie şi de contabilitate pun semn de egalitate între costurile evitabile şi costurile variabile, între costurile irecuperabile şi cele fixe, din motive teoretice. Din nefericire, aceste cărţi nu reuşesc de obicei să explice în mod adecvat că este vorba despre o presupunere şi nu despre o afirmaţie neapărat reală. Prin urmare, mulţi studenţi care au frecventat cursurile de specialitate cred că o firmă ar trebui să continue să producă dacă preţul acoperă cel puţin costurile variabile. Această regulă este corectă doar atunci când costurile variabile sunt complet evitabile, iar costurile fixe sunt complet irecuperabile. În foarte multe domenii de activitate (de exemplu, în cazul liniilor aeriene, costurile fixe sunt de cele mai multe ori evitabile, de vreme ce activele pot fi revândute cu uşurinţă. Indiferent că aceste costuri fixe sunt evitabile, dacă nu este luată decizia de a fabrica un produs sau de a-l fabrica în cantitate mare, ele ar trebui luate în considerare atunci când se ia decizia dacă un preţ este adecvat pentru a deservi o piaţă.
5. Costurile LIFO şi NIFO sunt aceleaşi, indiferent de perioada contabilă în care firma îşi suplimentează stocurile. În perioada în care o firmă îşi epuizează stocurile, LIFO va declara stocurile sub valoarea reală după ce firma foloseşte partea din valorile de inventar la preţurile curente şi începe „să sape în vechile straturi" ale inventarului evaluat la preţurile nerealiste din trecut.
6. Neil Churchill, „Don't Let Inflation Get the Best of You", *Harvard Business Review* (martie-aprilie 1982).

Scanned with OKEN Scanner

7. Costul de producţie avansat al înlocuirii cărţii în inventar ar fi fost relevant dacă firma intenţiona să menţină nivelul curent al stocului.
8. Presupunem în acest caz că vânzarea la jumătate de preţ nu va reduce rata vânzărilor după ce vânzarea este încheiată. Dacă se va întâmpla acest lucru, trebuie adăugată valoarea redusă a acelor vânzări pierdute la discountul de preţ şi trebuie comparată acea cifră cu costul dobânzii al menţinerii inventarului. În alte domenii (de exemplu, hoteluri şi teatre), costul capacităţii este variabil (poţi construi un hotel cu oricât de multe camere sau un teatru cu oricât de multe locuri), dar acest cost devine irecuperabil după ce capacitatea este construită.
9. Robert S. Kaplan, „One Cost System Isn't Enough", *Harvard Business Review*, 66 (ianuarie-februarie 1988), pag. 61-66.
10. Calcularea părţii produselor fabricate în orele suplimentare (presupunând că productivitatea este aceeaşi) este următoarea: 1.200 de dolari pentru ore suplimentare este echivalentul în ore al celor 800 de dolari pentru programul de lucru obişnuit (1.200 de dolari / 1,5) şi reprezintă 9,1% din totalul orelor lucrate. Înmulţind 9,1% cu 1.100 de unităţi, rezultă că 100 de unităţi sunt fabricate în timpul orelor suplimentare dacă producţia are o rată constantă.
11. Din 1979, totuşi, Comitetul pentru Standarde Financiare şi Contabile (FASB) a solicitat ca firmele mari, publice, să raporteze şi informaţii suplimentare referitoare la creşterea sau scăderea costurilor curente pentru inventar, proprietate, fabrică sau echipament, indiferent de inflaţie. Vezi Declaraţia FASB privind standardele financiare, nr. 33, „Financial Reporting and Changing Prices" (1979).
12. Vezi Robert S. Kaplan, „Introduction to Activity-Based Costing", Harvard Business School, nota 9-179-076 (1997; revizuită la 5 iulie 2001); Robert S. Kaplan, „Using Activity-Based Costing with Budgeted Expenses and Practical Capacity", Harvard Business School, nota 9-197-083 (1999); Robin Cooper şi Robert S. Kaplan,, „The Promise – And Peril – of Integrate Cost Systems", *Harvard Business Review* (iulie-august 1998), pag. 109-119; Robert S. Kaplan şi Robin Cooper, *Cost and Effect* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1997); Robert S. Kaplan, „Cost System Analysis", Harvard Business School, nota 9-195-181 (1994); Robin Cooper şi Robert S. Kaplan,

Scanned with OKEN Scanner

„Profit Priorities from Activity-Based Costing", *Harvard Business Review* (mai-iunie 1991), pag. 2-7; Robin Cooper şi Robert S. Kaplan, „Activity-Based Systems: Measuring the Costs of Resource Usage", *Accounting Horizons* (septembrie 1992), pag. 1-13; James P. Borden, „Review of Literature on Activity-Based Costing", *Cost Management*, 4 (primăvara anului 1990), pag. 5-12; Peter B.B. Turney, „Ten Myths About Implementing an Activity-Based Cost System", *Cost Management*, 4 (primăvara anului 1990), pag. 24-32; George J. Beaujon şi Vinod R. Singhal, „Understanding the Activity Costs in an Activity-Based Cost System", *Cost Management*, 4 (primăvara anului 1990), pag. 51-72.

13. Robert S. Kaplan, „Using ABC To Manage Customer Mix and Relationships", Harvard Business School Note, 9-197-094 (1997).
14. CM ($) = 2$ - 1,2$ - 0,2$ = 0,6$; CM (%) = 0,6$/2$ x 100 = 30%
15. O companie integrată nu obţine neapărat acest avantaj. Dacă diviziile separate ale unei companii operează ca centre de profit independente care stabilesc preţuri de transfer egale cu preţul pieţei, vor stabili nişte preţuri prea mari pentru a maximiza profiturile lor reunite. Pentru a preîntâmpina această problemă şi pentru a rămâne în continuare independente, ele trebuie să adopte una dintre soluţiile sugerate pentru companiile independente.
16. Pentru o perspectivă asemănătoare recentă, vezi Thomas W. Malone, „Bringing the Market Inside", *Harvard Business Review*, 82(4) (aprilie 2004), pag. 106-115. Pentru un sumar succint al metodelor de stabilire a preţurilor de transfer, vezi „Transfer Pricing Clarified", *Finance Week* (24 mai 2004), pag. 66.

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 9

Analiza financiară

Stabilirea preţurilor în vederea obţinerii profitului

Consideraţiile legate de aspectele financiare la nivel intern şi consideraţiile externe, referitoare la evoluţia pieţei, sunt, în cele mai multe companii, forţe antagoniste în deciziile privind stabilirea preţurilor. Directorii financiari alocă un buget special pentru a determina cât de mari trebuie să fie preţurile astfel încât să fie atinse obiectivele de profit. Echipa de vânzări şi cea de marketing analizează cumpărătorii pentru a determina cât de mici trebuie să fie preţurile astfel încât să-şi îndeplinească totuşi obiectivele de vânzări. Prin urmare, deciziile legate de stabilirea preţurilor sunt compromisuri bazate pe o politică şi nu implementări inteligente ale unei strategii coerente. Deşi des întâlnite, asemenea politici de preţuri nu sunt nici necesare, nici dezirabile. O decizie eficientă de stabilire a preţului ar trebui să implice un amestec optim de constrângeri financiare interne şi condiţii externe legate de evoluţia pieţei, şi nu un compromis al acestor două elemente.

Din nefericire, foarte puţini manageri au habar cum să faciliteze un asemenea amestec multifuncţional al acestor două temeri legitime. Pornind de la calcularea tradiţională a costurilor, s-au obişnuit să considere obiectivele de vânzări ca fiind de la sine înţelese, înainte să aloce costurile, eliminând astfel posibilitatea de a încorpora forţele pieţei în deciziile legate de stabilirea preţurilor. De la departamentul de marketing, li s-a spus că o stabilire eficientă a preţurilor ar trebui să fie în totalitate „orientată către consumator", ignorând astfel costurile, cu excepţia unei constrângeri minime,

Scanned with OKEN Scanner

sub care vânzările ar deveni neprofitabile. Probabil că, undeva pe drum, aceşti manageri au studiat economia şi au învăţat că, teoretic, stabilirea unui preţ optim reprezintă un amestec între costuri şi consideraţii legate de cerere. Practic, totuşi, ei descoperă că presupunerea economiştilor legată de curba cererii se dovedeşte a fi nerealistă.

În consecinţă, în cele mai multe companii, stabilirea preţurilor rămâne prinsă undeva între costuri şi procedurile orientate către client, care sunt în mod inerent incompatibile. Acest capitol arată modul în care managerii pot debloca acest lacăt al stabilirii tactice a preţurilor şi modul în care pot introduce un echilibru strategic în deciziile referitoare la stabilirea preţurilor. Mulţi marketeri susţin că aceste costuri nu ar trebui să joace nici un rol în stabilirea preţurilor în funcţie de evoluţia pieţei. Este complet greşit. Fără o segmentare perfectă (abilitatea de a negocia independent un preţ unic pentru fiecare client), specialiştii în stabilirea preţurilor trebuie să tragă o linie de demarcaţie între un profit mai mare de la clienţi mai puţini şi profituri mai mici de la clienţi mai mulţi. O dată ce costul real şi profitul unei vânzări sunt înţelese, managerii pot integra în mod adecvat costurile în ceea ce altfel reprezintă o abordare orientată către piaţă pentru strategia de stabilire a preţurilor.

Acest capitol descrie o procedură simplă, intuitivă din punct de vedere logic, pentru evaluarea cantitativă a profitabilităţii potenţiale a modificării preţurilor. În primul rând, managerii creează o linie de bază, sau un standard de comparaţie, pentru a măsura efectele unei schimbări de preţ. De exemplu, ei pot compara efectele unei modificări de preţ cu nivelul curent de profitabilitate a produsului, cu un nivel bugetat de profitabilitate sau poate cu un scenariu ipotetic pe care conducerea este dispusă în mod special să-l analizeze. În al doilea rând, calculează o rentabilitate mai mare pentru schimbarea preţului, pentru a determina în ce condiţii de piaţă modificarea se va dovedi profitabilă. Managerii de marketing trebuie să determine apoi dacă pot îndeplini în momentul respectiv acele condiţii.

Cheia integrării costurilor şi evaluarea cantitativă a consecinţelor modificării preţurilor reprezintă analiza marginală a pragului de rentabilitate. Deşi similară ca formă analizelor obişnuite pe care managerii le folosesc pentru a evalua investiţiile, analiza marginală a pragului de rentabilitate pentru stabilirea preţurilor este relativ diferită în practică. Mai degrabă decât să evalueze profitabilitatea generală a produsului, care depinde de mai mulţi factori în afară de preţ, analiza marginală a pragului de rentabilitate se focusează pe creşterea profitabilităţii în urma schimbării preţurilor. În consecinţă, managerii încep de la o linie de bază care reflectă vânzările curente sau pe cele prognozate şi profitabilitatea la preţul curent. Apoi se întreabă dacă o modificare a preţului poate îmbunătăţi situaţia. Mai precis, se întreabă:

- Cât de mult trebuie să crească volumul de vânzări pentru a avea totuşi profit în urma reducerii preţului?

Scanned with OKEN Scanner

• Cât de mult se poate diminua volumul vânzărilor înainte ca mărirea preţului să devină neprofitabilă?

Răspunsurile la aceste întrebări depind de marja de contribuţie a produsului.

Problemele expuse în acest capitol introduc cele patru ecuaţii implicate în derularea unei asemenea analize şi ilustrează modul în care trebuie folosite. Sunt bazate pe experienţa de la Westside Manufacturing, o companie mică care fabrică perne, pe care le vând în magazinele de specialitate, unde se comercializează aşternuturi de pat sau în curăţătorii. Deşi exemplele sunt, pentru o mai mare simplitate, bazate pe o firmă mică de producţie, ecuaţiile sunt aplicabile şi pentru analizarea oricărei dimensiuni sau tip de firmă care nu poate negocia un preţ unic pentru fiecare consumator[1]. Dacă aceşti consumatori pot fi cumva segmentaţi pentru stabilirea preţurilor, formulele se aplică în cazul stabilirii preţului pentru segmentul respectiv.

Să urmărim venitul şi costurile de la Westside Manufacturing dintr-o lună obişnuită:

Vânzări	4.000 de unităţi
Preţ angro	10 dolari bucata
Venit	40.000 dolari
Costuri variabile	5,50 dolari per bucată
Costuri fixe	15.000 de dolari

Cei de la Westside iau în considerare o scădere a preţurilor de 5%, crezând că vor fi mai competitivi în faţa furnizorilor asemănători, permiţându-le ca pe viitor să-şi mărească nivelul vânzărilor. Conducerea crede că firma nu va mai avea nevoie să aprobe nici un cost fix suplimentar, ca rezultat al acestei decizii de stabilire a preţului. Cât de mult ar trebui să crească vânzările astfel încât compania să profite totuşi de reducerea cu 5% a preţului?

Analiza pragului de rentabilitate a vânzărilor: un caz obişnuit

Pentru a răspunde la întrebările Westside, calculăm modificarea pragului de rentabilitate a vânzărilor. Acesta, în cazul unei reduceri de preţ, reprezintă creşterea minimă a volumului vânzărilor necesară pentru ca reducerea preţului să genereze o creştere a contribuţiei în comparaţie cu linia de bază. Din fericire, efectuarea acestui calcul este simplă, aşa cum vom vedea în curând. Totuşi, în primul rând ar fi indicat să ilustrăm şi grafic analiza (vezi figura 9-1).

În această figură, se pot vedea uşor calculele financiare implicate de modificarea de preţ propusă. Înainte ca preţul să se modifice, Westside avea un preţ de 10 dolari per bucată şi vindea 4.000 de bucăţi, rezultând venituri totale de 40.000 de dolari

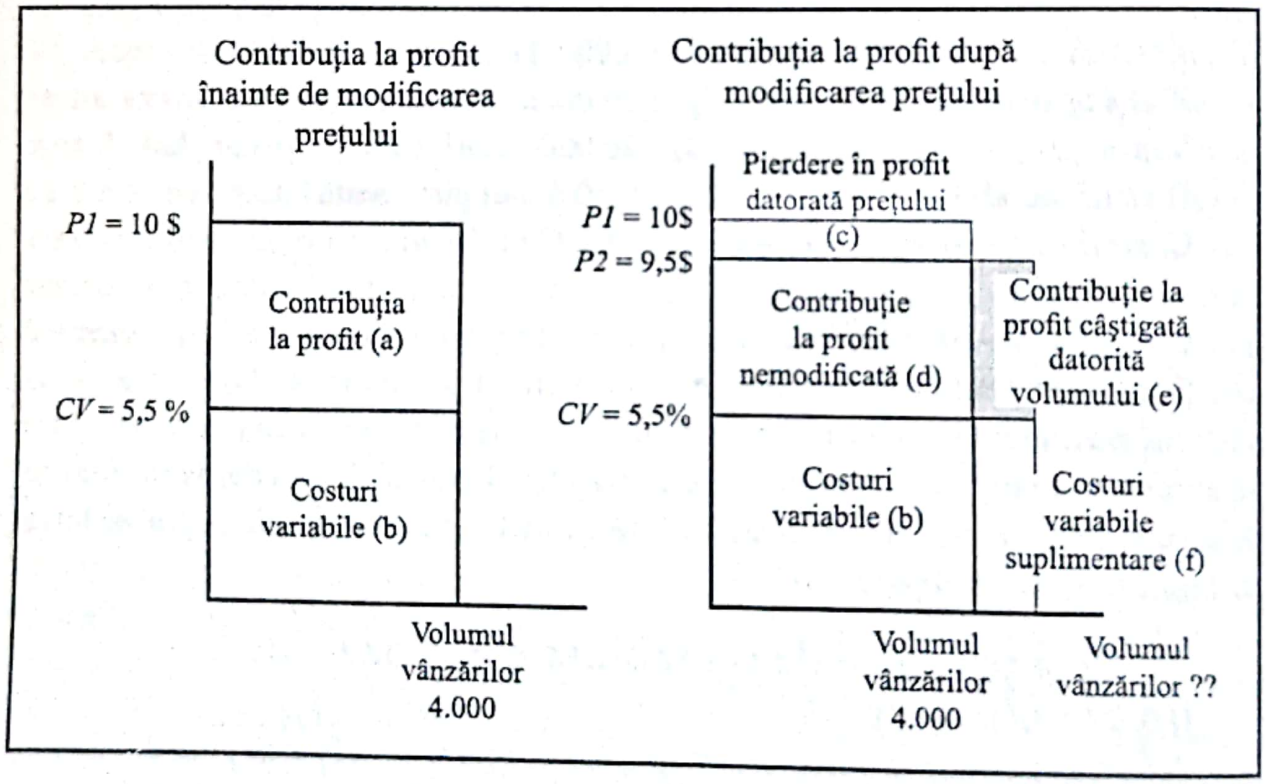
Scanned with OKEN Scanner

(totalul casetelor a şi b). Din această sumă, Westside plăteşte costuri variabile de 5,5 dolari per bucată, pentru un total de 22.000 de dolari (caseta b). Prin urmare, înainte ca preţul să se modifice, contribuţia totală la profit este de 40.000 minus 22.000, adică 18.000 de dolari (caseta a). Pentru ca reducerea de preţ propusă să fie profitabilă, contribuţia la profit după reducerea preţului trebuie să depăşească 18.000 de dolari.

După reducerea de preţ de 5%, Westside are un preţ de doar 9,5 dolari bucata, însemnând o contribuţie la profit cu 0,5 dolari mai mică. Deoarece vinde în mod normal 4.000 de bucăţi, Westside s-ar aştepta să piardă în total 2.000 de dolari în contribuţia la profit din vânzări (caseta c), pe care nu i-ar fi pierdut dacă preţul era mai mare. Acesta este denumit „efect de preţ". Din fericire, se aşteaptă ca prin reducerea preţului să crească volumul vânzărilor.

Profitul obţinut din această creştere a volumului vânzărilor, şi anume efectul de volum (caseta e), este necunoscut. Reducerea de preţ va fi profitabilă, totuşi, atunci când efectul de volum (zona casetei e) depăşeşte efectul de preţ (zona casetei c).

FIGURA 9-1. Identificarea modificării rentabilităţii vânzărilor



Asta înseamnă că, pentru ca reducerea de preţ să fie profitabilă, câştigul în profit rezultat din modificarea volumului vânzărilor trebuie să fie mai mare decât pierderea în contribuţia la profit rezultată din modificarea preţului. Scopul analizei de rentabilitate este calcularea volumului minim de vânzări necesar astfel încât efectul de volum (caseta e) să echilibreze efectul de preţ (caseta c). Când vânzările depăşesc această sumă, reducerea preţului este profitabilă.

Scanned with OKEN Scanner

Deci cum determinăm modificarea rentabilității vânzărilor? Știm că pierderea în profit datorată efectului de preț (caseta c) este de 2.000 de dolari, ceea ce înseamnă că această contribuție la profit câștigată datorită efectului de volum (caseta e) trebuie să fie de cel puțin 2.000 de dolari astfel încât reducerea prețului să fie profitabilă. Deoarece fiecare nouă unitate vândută după reducerea prețului are un profit de 4 dolari (9,5$ - 5,5$ = 4$), Westside trebuie să mai vândă încă cel puțin 500 de unități (2.000 de dolari împărțit la 4 dolari per bucată), astfel încât reducerea de preț să fie profitabilă.

Modificarea minimă a volumului vânzărilor necesară pentru a menține cel puțin aceeași contribuție la profit poate fi calculată direct, utilizând următoarea formulă simplă (vezi anexa 9A pentru derivare):

$$= \frac{-\Delta P}{CM + \Delta P}$$

În această ecuație, modificarea prețului și contribuția la profit pot fi exprimate în dolari, procente sau zecimale (în funcție de modul în care se dorește). Rezultatul acestei ecuații este o fracție zecimală care, înmulțită cu 100, reprezintă schimbarea în procente a numărului de bucăți vândute, necesară pentru a menține același nivel de profit după modificarea prețului. Semnul minus de la numărător indică diferența dintre preț și volum: reducerile de preț măresc volumul vânzărilor, iar creșterea prețurilor reduce volumul necesar îndeplinirii nivelului de profitabilitate. Cu cât este mai mare modificarea prețului – sau cu cât este mai mică contribuția la profit – cu atât mai mare va fi modificarea volumul necesar, pentru a genera un profit cel puțin egal cu cel de dinainte.

Să presupunem pentru moment că nu există costuri fixe marginale în implementarea reducerii de 5% a prețului propusă de Westside. Ca să ne fie mai ușor, vom face calculele în dolari (și nu în procente sau zecimale). Folosind ecuația de calculare a marjei de contribuție (vezi capitolul 8), rezultă următoarele:

$$\text{CM (\$)} = 10\$ - 5{,}5\$ = 4{,}5\$$$

Date fiind aceste aspecte, putem calcula cu ușurință modificarea pragului de rentabilitate a vânzărilor, după cum urmează:

Modificarea pragului de rentabilitate a vânzărilor (%) =

$$\frac{-(-0{,}5\$)}{4{,}5\$ + (-0{,}5\$)} = 0{,}125 \text{ sau } 12{,}5\%$$

Astfel, reducerea prețului este profitabilă doar dacă volumul vânzărilor crește cu mai mult de 12,5%. Referitor la nivelul curent al volumului vânzărilor, Westside va

Scanned with OKEN Scanner

trebui să vândă cel puţin cu 500 de unităţi în plus pentru a menţine acelaşi nivel de profitabilitate pe care îl avea înainte de reducerea preţului, aşa cum se poate vedea mai jos:

Modificarea pragului de rentabilitate a vânzărilor (unităţi)
= 0,125 x 4.000 = 500 de unităţi

Dacă creşterea actuală a volumului vânzărilor depăşeşte modificarea pragului de rentabilitate a vânzărilor, reducerea de preţ va fi profitabilă. Dacă creşterea actuală a volumului vânzărilor este sub modificarea pragului de rentabilitate a vânzărilor, reducerea de preţ va fi neprofitabilă. Presupunând că scopul Westside este să mărească profiturile curente, conducerea ar trebui să aprobe o reducere de preţ doar dacă crede că vânzările vor creşte cu mai mult de 12,5%, sau cu 500 de unităţi.

Dacă vânzările Westside ar creşte ca urmare a modificării preţului mai mult decât pragul rentabil – să zicem până la 550 de unităţi – Westside va realiza un câştig în contribuţia la profit. Dacă, totuşi, Westside ar vinde doar 450 de unităţi în plus ca urmare a reducerii preţului, va suferi o scădere a profitului. O dată ce avem la dispoziţie datele legate de modificarea pragului de rentabilitate a vânzărilor şi de contribuţia la profit, calcularea modificării exacte a contribuţiei la profit asociată cu orice modificare a volumului este destul de simplă: este pur şi simplu diferenţa dintre volumul actual al vânzărilor şi volumul rentabil al vânzărilor, înmulţită cu noua contribuţie la profit (calculată după schimbarea preţului). Pentru modificări ale volumului vânzărilor la Westside de 550 de unităţi şi de 450 de unităţi, modificarea contribuţiei la profit este egală cu:

(550 – 500) x 4$ = 200$
(450 – 500) x 4$ = –200$

Suma de 4 dolari din această ecuaţie este noua contribuţie la profit (9,5$ - 5,5$). Alternativ, probabil că se observă că numitorul formulei procentuale a pragului de rentabilitate este, de asemenea, noua contribuţie la profit.

Am ilustrat analiza pragului de rentabilitate folosind reducerea propusă de Westside, de 5%. Logica este exact aceeaşi şi pentru o creştere a preţului. De vreme ce o creştere a preţului are ca rezultat o creştere a profitului per bucată, Westside poate suporta o anumită reducere a volumului vânzărilor, mărindu-şi în continuare profitul. Cât de mare este reducerea volumului vânzărilor pe care Westside o poate tolera înainte ca respectiva creştere a preţului să devină neprofitabilă? Răspunsul este următorul: până în momentul în care scăderea profitului datorată volumului de vânzări mai redus este compensată de nivelul măririi profitului datorată creşterii preţului.

Scanned with OKEN Scanner

Ca exercițiu, vom calcula cât de multe vânzări își poate permite Westside să piardă înainte ca respectiva creștere a prețului de 5% să devină neprofitabilă.

Este important de notat că acest calcul care rezultă din formula modificării pragului de rentabilitate a vânzărilor este exprimat ca modificare procentuală în *volumul unităților vândute* necesar pentru atingerea pragului de rentabilitate, și nu ca modificare procentuală în sumele încasate în urma vânzărilor (de exemplu, modificare procentuală a vânzărilor în dolari) necesare pentru atingerea pragului de rentabilitate. În cazul micșorării prețului, modificarea procentuală a pragului de rentabilitate a vânzărilor, în unități, necesară pentru a justifica reducerea de preț este mai mare decât modificarea procentuală a pragului de rentabilitate a vânzărilor, în dolari, deoarece prețul este acum mai mic.

Pentru a face trecerea de la modificarea procentuală a pragului de rentabilitate a vânzărilor, în unități, la modificarea procentuală a pragului de rentabilitate a vânzărilor, în dolari, putem aplica următoarea formulă de conversie simplă:

$$\%R(\$) = \%R \text{ (unități)} + \% \text{ Schimbare de preț } [1+R(\text{unități})]^*$$

De exemplu, pentru reducerea de preț de 5% din cazul firmei Westside, despre care am vorbit mai sus, modificarea pragului de rentabilitate a vânzărilor din punct de vedere al volumului unităților vândute este de 12,5%. Care este procentul care corespunde modificării pragului de rentabilitate a vânzărilor, *în dolari*? Răspunsul este calculat după cum urmează:

$$\%R(\$) = 0{,}125 + (-0{,}05)(1+0{,}125) = 6{,}88\%$$

Astfel, pentru a-și rentabiliza reducerea de preț propusă, de 5%, Westside va trebui să mărească încasările aferente vânzărilor, în dolari, cu 6,88%, ceea ce reprezintă exact echivalentul unei creșteri de 12,5% a volumului unităților vândute.

Pragul de rentabilitate a vânzărilor în condițiile modificării unui cost variabil

Până acum am discutat doar despre schimbările de preț care nu implică modificări ale costurilor variabile sau ale costurilor fixe per unitate. Totuși, de cele mai multe ori, modificările de preț sunt realizate ca parte a unui plan de marketing care implică și modificarea costurilor. O creștere de preț poate fi realizată în urma îmbunătățirii unui produs, ceea ce presupune o creștere a costurilor variabile; o reducere de preț poate fi realizată pentru a impulsiona vânzarea unui produs, având însă costuri variabile mai scăzute asociate vânzării. Cheltuielile care reprezintă costuri fixe se pot modifica o

---

* R = rentabilitate

Scanned with OKEN Scanner

dată cu schimbarea preţurilor. Trebuie să luăm în considerare aceste două tipuri de costuri marginale atunci când calculăm raportul dintre preţ şi volum, necesar pentru a lua o decizie de stabilire a preţului profitabilă. Începem această secţiune integrând schimbările costurilor variabile în analiza financiară. În următoarea parte, vom face acelaşi lucru pentru situaţia în care se modifică costurile fixe.

Din fericire, o modificare a costurilor variabile implică doar o generalizare simplă a formulei pragului de rentabilitate a vânzărilor, pe care am prezentat-o deja. Pentru a ilustra acest lucru, revenim la exemplul Westside Manufacturing, cu reducerea de preţ propusă de 5%. Să presupunem că reducerea de preţ a Westside este însoţită de o reducere a costurilor variabile de 0,22 dolari la o pernă, rezultată în urma deciziei Westside de a utiliza o nouă fibră sintetică, pentru a înlocui penele de gâscă pe care le utiliza până atunci. Costurile variabile erau de 5,50 dolari înainte de modificarea de preţ şi de 5,28 dolari după modificarea de preţ. Cu cât trebuie să crească volumul vânzărilor pentru a se asigura că reducerea de preţ propusă este profitabilă?

În situaţia în care costurile variabile se modifică o dată cu schimbarea de preţ, managerii trebuie să scadă pur şi simplu modificarea costului din modificarea preţului înainte să facă calculul modificării pragului de rentabilitate a vânzărilor. În afară de situaţia unei simple modificări a preţului, managerii trebuie să stabilească termenii elementelor incluse în partea din dreapta a ecuaţiei mai degrabă din punct de vedere al monedei folosite (dolari, lire, sterline, euro etc.) decât al modificărilor procentuale:

$$\text{Modificarea pragului de rentabilitate a vânzărilor (\%)} = \frac{-(\Delta P\,\$ - \Delta C\,\$)}{CM\,(\$) + (\Delta P\,\$ - \Delta C\,\$)}$$

unde Δ indică „modificări în", P = preţ şi C = cost. De reţinut că atunci când modificarea costului variabil este zero ($\Delta C), această ecuaţie este identică cu formula pragului de rentabilitate prezentată anterior. De reţinut şi faptul că termenul reprezintă modificarea marjei de contribuţie, iar numitorul (marja originală de contribuţie, plus modificarea) reprezintă noua marjă de contribuţie. Astfel, forma generală a ecuaţiei privind stabilirea preţurilor rentabile este scrisă mai simplu în felul următor:

$$\text{Modificarea pragului de rentabilitate a vânzărilor (\%)} = \frac{-\Delta CM\,(\$)}{\text{Noua } CM\,(\$)}$$

În cazul Westside, următoarea etapă în utilizarea acestei ecuaţii pentru a evalua modificarea de preţ propusă este calcularea modificării marjei de contribuţie. Aminteşte-ţi că modificarea preţului este de 9,50 dolari – 10 dolari sau de –0,50 dolari. Modificarea costurilor variabile este de –0,22 dolari. Astfel, modificarea contribuţiei poate fi calculată după cum urmează:

Scanned with OKEN Scanner

$$\Delta CM\ (\$) = (\Delta P\ \$ - \Delta C\ \$) = -\ 0{,}50\$ - (-0{,}22\$) = -0{,}28\$$$

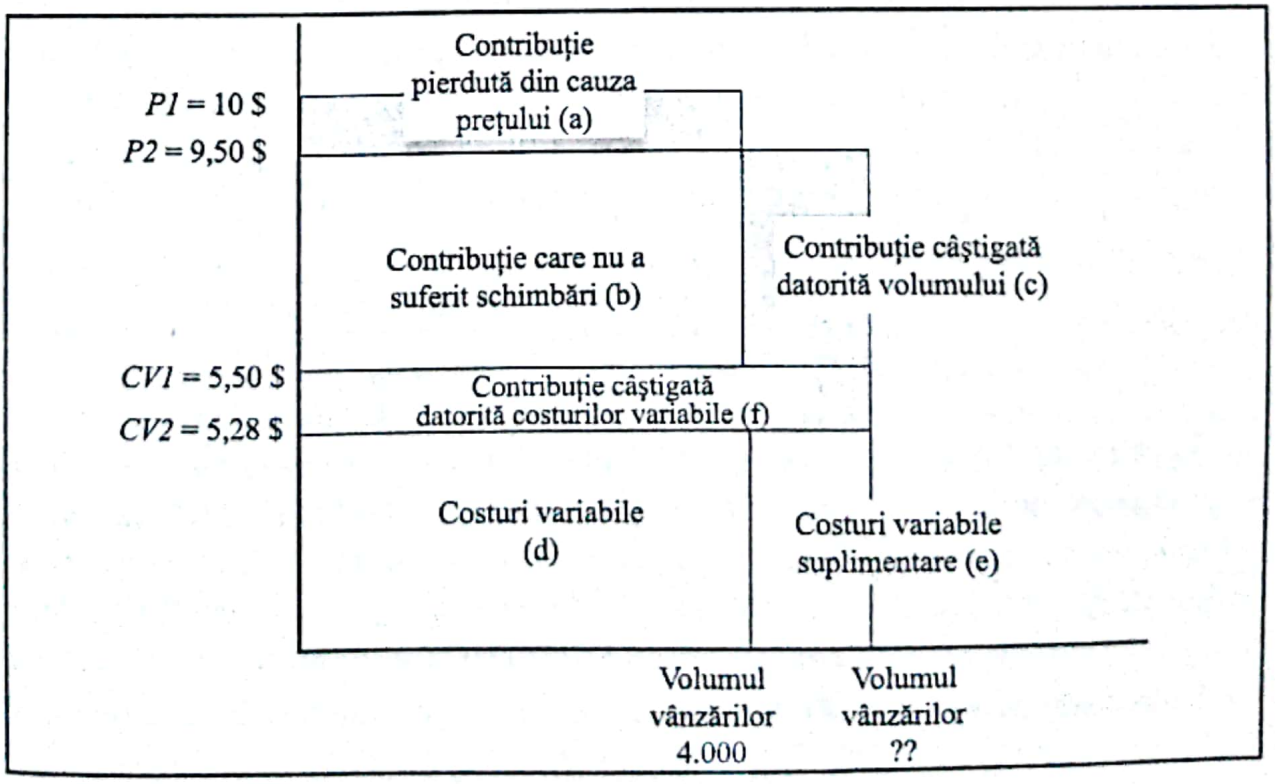
Calculele anterioare au arătat că marja de contribuție înainte de modificarea prețului este de 4,50 dolari. Prin urmare, putem calcula modificarea pragului de rentabilitate a vânzărilor după cum urmează:

$$\text{Modificarea pragului de rentabilitate a vânzărilor } (\%) = \frac{-\ (-0{,}28\$)}{4{,}50\$ + (0{,}28\$)} = 0{,}066 \text{ sau } +6{,}6\%$$

Din punct de vedere al numărului de unități, modificarea vânzărilor astfel încât să fie rentabile este de 0,066 x 4.000 unități, adică 265.

Dată fiind intenția managementului de a reduce cu 0,22 dolari costurile variabile, reducerea de preț poate fi profitabilă doar dacă managementul crede că volumul vânzărilor se va mări cu 6,6%, adică cu 265 de unități. De reținut că această creștere este mult mai mică decât creșterea vânzărilor necesară (12,5%), calculată înainte să intervină o reducere a costurilor variabile. Din ce cauză o reducere a costului variabil diminuează modificarea necesară în ceea ce privește rentabilitatea vânzărilor? Pentru că se mărește marja de contribuție câștigată la fiecare vânzare, făcând posibilă acoperirea contribuției pierdute din cauza volumului mai mic de vânzări. În cazul Westside Manufacturing, această relație este ilustrată grafic în figura 9-2. Westside poate avea o creștere a profitului, datorită modificării costurilor variabile (caseta f), pe lângă creșterea profitului datorată creșterii volumului vânzărilor.

FIGURA 9-2. Identificarea rentabilității vânzărilor în cazul modificării costurilor variabile



Pragul de rentabilitate a vânzărilor în condiţiile existenţei unor costuri marginale fixe

Deşi cele mai multe costuri fixe nu afectează profitabilitatea unei decizii de stabilire a preţului (pentru că ele nu se modifică), unele decizii de stabilire a preţului implică o modificare a costurilor fixe, chiar dacă aceste costuri nu se schimbă din cauza micilor modificări ale volumului vânzărilor. Conducerea unei linii aeriene ce oferă discounturi şi care trebuie să hotărască dacă se repoziţionează ca o linie aeriană pentru călători la clasa business, care practică preţuri mari, ar trebui probabil să-şi recondiţioneze scaunele şi aeronavele. O companie publică de utilităţi va trebui să acopere costurile fixe ale audierilor regulate pentru a obţine aprobarea de a implementa un preţ mai mare. Un restaurant de tip fast-food va trebui să-şi promoveze meniurile speciale, la preţuri promoţionale, în faţa potenţialilor clienţi. Acestea sunt costuri marginale fixe, necesare pentru succesul unei noi strategii de stabilire a preţurilor, dar care nu au legătură cu volumul vânzărilor realizat în mod curent la acele preţuri. Să ne reamintim, de asemenea, că acele costuri semifixe rămân fixe doar la anumite niveluri ale vânzărilor. Dacă în urma unei modificări de preţ vânzările ies în afara acestor niveluri, nivelul costurilor semifixe creşte sau descreşte. Asemenea modificări ale costurilor fixe şi semifixe trebuie să fie acoperite astfel încât modificarea preţului să fie justificată, de vreme ce fără modificarea de preţ aceste costuri marginale pot fi evitate.

Din fericire, calcularea volumului de vânzări necesar pentru a acoperi un cost marginal fix este deja un exerciţiu familiar pentru mulţi manageri care îşi evaluează investiţiile independent de modificarea preţului. De exemplu, să presupunem că un manager de produs evaluează o cheltuială fixă de 150.000 de dolari pentru refacerea unui ambalaj de produs. Preţul per bucată al produsului este de 10 dolari, iar costul variabil per bucată este de 5 dolari. Câte unităţi trebuie să vândă firma pentru a acoperi investiţia marginală de 150.000 de dolari? Răspunsul, aşa cum apare şi în cele mai multe cărţi de management economic, este dat de următoarea ecuaţie:

$$\text{Pragul de rentabilitate al volumului vânzărilor} = \frac{\text{Modificare a costurilor fixe (\$)}}{\text{CM (\$)}}$$

Să ne reamintim că CM (\$) este egal cu preţul minus costul variabil, iar volumul pragului de rentabilitate al volumului vânzărilor pentru acest exemplu este:

$$\text{Pragul de rentabilitate al volumului vânzărilor} = \frac{150.000\ (\$)}{10\$ - 5\$} = 30.000 \text{ unităţi}$$

Cum poate un manager să realizeze o analiză a pragului de rentabilitate pentru o modificare a strategiei de stabilire a preţurilor, care implică atât o schimbare a preţu-

Scanned with OKEN Scanner

lui, cât şi o schimbare a costurilor fixe? Poate adăuga pur şi simplu calculele pentru (a) modificarea pragului de rentabilitate a vânzărilor pentru modificarea de preţ şi (b) volumul pragului de rentabilitate a vânzărilor pentru investiţia fixă aferentă.

Modificarea pragului de rentabilitate a vânzărilor pentru o modificare de preţ cu costuri fixe marginale este modificarea de bază a pragului de rentabilitate a vânzărilor, plus modificarea vânzărilor necesară pentru a acoperi costurile marginale fixe. De vreme ce în mod normal analizăm pragul de rentabilitate pentru o modificare de preţ ca procent şi pragul de rentabilitate pentru o investiţie din punct de vedere al numărului de unităţi, trebuie să înmulţim cu sau să împărţim la vânzările iniţiale în unităţi pentru consecvenţă. Prin urmare, modificarea pragului de rentabilitate a vânzărilor, în unităţi, cu o modificare a costurilor fixe, este următoarea:

$$\text{Modificarea pragului de rentabilitate a vânzărilor (unităţi)} = \frac{-\Delta CM\ (\$)}{\text{Noul CM }(\$)} \times \text{Vânzările iniţiale (unităţi)} + \frac{\text{Modificarea costurilor semifixe }(\$)}{\text{Noul CM }(\$)}$$

Calculul pentru modificarea procentuală a pragului de rentabilitate a vânzărilor este următorul:

$$\text{Modificarea pragului de rentabilitate a vânzărilor (\%)} = \frac{-\Delta CM(\$)}{\text{Noul CM}(\$)} + \frac{\text{Modificarea costurilor fixe }(\$)}{\text{Noul CM }(\$) \times \text{Vânzările iniţiale (unităţi)}}$$

În ambele cazuri, dacă „modificarea costurilor fixe ($)“ este zero, avem ecuaţia modificării pragului de rentabilitate a vânzărilor pentru o simplă modificare de preţ.

Pentru a ilustra ecuaţia din cazul reducerii preţului, să revenim încă o dată la decizia pe care a trebuit să o ia cei de la Westside Manufacturing. Westside ia în considerare o reducere de preţ de 5%. Am calculat deja că este profitabilă doar dacă vânzările cresc cu mai mult de 12,5%. Să presupunem acum că Westside nu-şi poate mări producţia fără să aibă şi costuri semifixe suplimentare. La ritmul de vânzări actual al companiei – 4.000 de unităţi pe lună – se utilizează integral capacitatea de producţie de la cele patru staţii de lucru. Pentru a creşte capacitatea de producţie suficient de mult încât vânzările să crească cu 12,5%, compania trebuie să instaleze echipamentul pentru cea de-a cincea staţie de lucru, la un cost lunar de 800 de dolari. Noua staţie de lucru măreşte capacitatea de producţie a fabricii cu 1.000 de unităţi peste capacitatea curentă de 4.000 de unităţi. Care este creşterea minimă a vânzărilor necesară pentru a justifica reducerea de preţ de 5%, dat fiind că implică şi o creştere a costurilor fixe lunare de 800 de dolari? Răspunsul este determinat astfel:

Scanned with OKEN Scanner

Modificarea pragului de rentabilitate a vânzărilor (unităţi) =

$$= 0{,}125 \text{ x } 4.000 \text{ unităţi} + \frac{800\$}{4\$} = 700 \text{ unităţi}$$

Modificarea pragului de rentabilitate a vânzărilor (%) =

$$= 0{,}125 \text{ x } \frac{800\$}{4\$ \text{ x } 4.000 \text{ unităţi}} = 0{,}175 \text{ sau } 17{,}5\%$$

Compania ar putea profita de reducerea de preţ de 5% dacă vânzările cresc cu mai mult de 700 de unităţi (17,5%), ceea ce înseamnă mai puţin decât cele 1.000 de unităţi ce pot fi produse de noua staţie de lucru. Dacă un manager prudent ar trebui sau nu să implementeze o asemenea reducere de preţ depinde şi de alţi factori: care este probabilitatea ca vânzările să crească mai mult decât pragul minim de rentabilitate, conducând astfel la obţinerea profitului? Care este probabilitatea ca vânzările să crească, dar să nu atingă acest prag, reducând astfel profitul? Cât de repede se poate reveni asupra deciziei dacă vânzările nu vor creşte în mod adecvat?

Chiar dacă managementul consideră că există posibilitatea ca acele comenzi să crească dincolo de cantitatea rentabilă, ar trebui să ezite puţin înainte de a lua decizia. Dacă respectivele comenzi cresc doar puţin peste minimul necesar astfel încât să fie îndeplinită condiţia de rentabilitate, compania ar putea avea mult de pierdut, în special în cazul în care costul noii staţii de lucru este în mare parte irecuperabil o dată ce cheltuiala respectivă a fost deja făcută. Pe de altă parte, când comenzile cresc mai mult, cel mai mare procent cu care compania îşi poate mări vânzările fără să suporte costul semifix al expansiunii viitoare este de 25%, sau 1.000 de unităţi. În consecinţă, managerii trebuie să fie destul de convinşi de creşterea semnificativă a vânzărilor înainte să implementeze reducerea de preţ de 5%.

Să considerăm, totuşi, că firma a investit deja în capacitate suplimentară de producţie şi că acele costuri semifixe sunt deja irecuperabile. Costul lunar al celei de-a cincea staţii de lucru este deci complet irelevant pentru stabilirea preţului, de vreme ce acel cost ar fi fost făcut indiferent dacă respectiva capacitate de producţie era sau nu folosită. Astfel, decizia de a reduce preţurile rămâne în întregime la aprecierea managerilor, şi anume dacă reducerea preţului va stimula creşterea numărului de unităţi vândute cu mai mult de 12,5%. Dacă creşterea actuală a vânzărilor este mai mare de 12,5%, dar mai mică de 17,5%, managerii vor regreta că au investit în a cincea staţie de lucru. Dat fiind faptul că acel cost nu mai poate fi evitat, totuşi, cel mai profitabil demers este stabilirea unui preţ suficient de mic pentru a folosi staţia, chiar dacă preţul nu va acoperi în întregime costurile sale.

Scanned with OKEN Scanner

Analiza pragului de rentabilitate a vânzărilor în cazul stabilirii reactive a preţurilor

Până acum am restrâns discuţiile noastre la modificările proactive ale preţurilor, situaţie în care o firmă se gândeşte să iniţieze o modificare de preţ independent de competitori. Scopul unei asemenea schimbări este creşterea profitabilităţii. Însă de cele mai multe ori o companie face în mod reactiv modificări de preţuri, atunci când se confruntă cu o modificare de preţ din partea unei firme concurente, care va avea un impact asupra vânzărilor dacă firma respectivă nu reacţionează. Principala nesiguranţă implicată în analiza unei modificări reactive a preţurilor este scăderea vânzărilor cu care o companie se va confrunta dacă nu reuşeşte să se alinieze la reducerea de preţuri propusă de competitor sau, dimpotrivă, creşterea vânzărilor, dacă nu reuşeşte să se alinieze la creşterea de preţ propusă de competitor. Potenţialele pierderi în vânzări sunt suficiente pentru a justifica reducerea preţului pentru protejarea volumului de vânzări? Sau potenţiala creştere a vânzărilor este suficientă pentru a justifica oportunitatea unei creşteri de preţ de către toate firmele? Pentru a analiza acest tip de situaţii, se foloseşte o formă uşor diferită a formulei privind pragul de rentabilitate a vânzărilor.

Pentru a calcula modificările pragului de rentabilitate a vânzărilor, în cazul unei modificări de preţ reactive, trebuie puse următoarele întrebări-cheie: (1) Care este pierderea potenţială minimă a vânzărilor care justifică alinierea la preţul mai scăzut al competitorului?; (2) Care este creşterea potenţială minimă a vânzărilor care justifică nealinierea la preţul mai mare al competitorului? Formula de bază pentru aceste calcule este următoarea:

$$\text{Modificarea pragului de rentabilitate a vânzărilor (\%) pentru modificarea de preţ reactivă} = \frac{\text{Modificarea preţului}}{\text{Marja de contribuţie}} = \frac{\Delta P}{CM}$$

Pentru a ilustra acest aspect, să presupunem că principalul competitor al firmei Westside, compania Eastside, tocmai şi-a redus preţul cu 15%. Dacă clienţii Westside sunt foarte loiali, probabil că pentru Westside nu ar fi avantajos să facă această reducere. Dacă, pe de altă parte, clienţii sunt destul de sensibili la preţ, Westside va trebui să se alinieze la acest preţ pentru a minimaliza pierderile. Care este pierderea potenţială minimă a volumului vânzărilor care să justifice alinierea la reducerea de preţ propusă de Eastside? Răspunsul (calculat în procente) este următorul[2]:

Modificarea pragului de rentabilitate a vânzărilor (%) pentru modificarea de preţ reactivă

$$= \frac{-15\%}{45\%} = -0,333 \text{ sau } 33,3\%$$

Astfel, dacă Westside se aşteaptă ca volumul vânzărilor să scadă cu mai mult de 33% ca urmare a implementării noului preţ al Eastside, ar fi mult mai puţin grav pentru profitabilitatea Westside să se alinieze la reducerea de preţ decât să piardă vânzări. Pe de altă parte, dacă Westside se aşteaptă ca volumul vânzărilor să scadă cu mai puţin de 33%, ar fi mult mai puţin grav pentru profitabilitatea Westside să permită firmei Eastside să îi ia din vânzări decât ar fi să reducă preţul pentru a face faţă noii provocări.

Această analiză s-a focusat pe minimalizarea pierderilor în faţa unei reduceri de preţ proactive din partea unui competitor. Cu toate acestea, procedura pentru analiză este aceeaşi ca atunci când un competitor reduce brusc preţurile. Să presupunem, de exemplu, că Eastside îşi măreşte preţurile cu 15%. Westside poate fi tentat să se adapteze la creşterea de preţ a Eastside. Dacă totuşi Westside nu reacţionează la noul preţ propus de Eastside, ea va obţine probabil un volum suplimentar de vânzări pe măsură ce clienţii Eastside trec către Westside. Ce creştere a volumului de vânzări trebuie realizată astfel încât nici o reacţie să nu fie mai profitabilă decât o creştere de preţ reactivă? Răspunsul este descoperit în mod asemănător, prin formula modificării pragului de rentabilitate a vânzărilor în cazul unei modificări de preţ reactive. Dacă Westside ştie sigur că volumul vânzărilor va creşte cu mai mult de 33,3% dacă nu reacţionează, o politică de preţ nonreactivă va fi mult mai profitabilă. Dacă managementul de la Westside nu se aşteaptă ca volumul vânzărilor să crească cu 33,3%, o creştere de preţ reactivă va fi mult mai profitabilă.

Desigur, analiza competitivă pe care am făcut-o este, în sine, destul de simplă. Eastside poate fi tentat să atace celelalte pieţe ale Westside, dacă Westside nu reacţionează faţă de reducerea de preţ propusă de Eastside. Iar dacă Westside nu se adaptează la creşterea de preţ propusă de Eastside, poate forţa Eastside să revină la preţurile anterioare. Aceste temeri strategice pe termen lung pot cântări mai greu decât implicaţiile pe care le are asupra profitului pe termen scurt decizia de a reacţiona. Pentru a face o asemenea apreciere, totuşi, o companie trebuie să determine mai întâi implicaţiile asupra profitului pe termen scurt. Câteodată strategiile competitive pe termen lung nu justifică costurile pe termen scurt.

Calcularea potenţialelor implicaţii financiare

Pentru a înţelege pe deplin potenţialul impact al unei modificări a preţului, în special atunci când decizia implică modificări din ce în ce mai mari în costurile fixe, este util să calculăm impactul asupra profitului în cazul diferitelor modificări ale

Scanned with OKEN Scanner

vânzărilor potențiale și să le rezumăm într-un tabel și într-un grafic ce înfățișează pragul de rentabilitate. Realizarea acestora este relativ simplă după ce a fost calculată deja modificarea pragului de rentabilitate de bază a vânzărilor. Utilizând acest calcul, se pot simula scenarii de tipul „ce-ar fi dacă", care să includă diferite niveluri ale volumului actual al vânzărilor după modificarea prețului.

Prima parte a figurii 9-3 este un sumar al analizei modificării pragului de rentabilitate de bază a vânzărilor, pentru reducerea de preț de 5% propusă de Westside, cu o coloană care rezumă nivelul de contribuție înainte de modificarea prețului (coloana intitulată „Linia de bază") și altă coloană care rezumă contribuția după modificarea prețului (coloana intitulată „Modificarea propusă de preț"). A doua parte a figurii 9-3 cuprinde nouă scenarii de tipul „ce-ar fi dacă", care arată profitabilitatea asociată cu modificarea volumului vânzărilor, variind de la 0 la 40%, date fiind costurile marginale semifixe de 800 de dolari la 1.000 de unități. Coloana 1 și 2 arată modificarea actuală a volumului pentru fiecare scenariu în parte. Coloanele 3, 4 și 5 calculează modificarea profitului care rezultă din fiecare modificare a vânzărilor.

Pentru a ilustra modul în care este calculat fiecare scenariu de modificare a pragului de rentabilitate a vânzărilor, să ne focusăm momentan pe scenariul cu numărul 6, unde volumul actual al vânzărilor este proiectat să crească cu 20%. O modificare cu 20% a volumului vânzărilor actuale este echivalentul unei modificări de 800 de unități în volumul actual al vânzărilor, de vreme ce 800 de unități reprezintă 20% din volumul vânzărilor de bază, de 4.000 de unități.

FIGURA 9-3. Analiza rentabilității vânzărilor și scenariile simulate referitoare la rentabilitatea vânzărilor: Westside Manufacturing a propus o reducere a prețului cu 5%

Sumarul schimbărilor legate de rentabilitatea vânzărilor	Standardul	Schimbarea de preț propusă
Preț/unitate	10,00 $	9,50 $
Schimbare de preț (%)		-5%
Contribuție/unitate (dolari)	4,50 $	4,00 $
Contribuție (%)	45%	42%
Modificări în ceea ce privește rentabilitatea vânzărilor (%)		12,5%
Modificări în ceea ce privește rentabilitatea vânzărilor (unități)		500
Volumul total al vânzărilor	4.000	4.500
Contribuția totală	18.000 $	18.000 $

Scanned with OKEN Scanner

Scenarii simulate ale schimbării la nivelul vânzărilor rentabile						
		Schimbare a volumului vânzărilor actuale (5%)	Schimbare a volumului vânzărilor actuale (unităţi)	Schimbare a contribuţiei după modificarea preţului	Costuri fixe marginale	Schimbare totală a profitului după modificarea preţului
Scenarii simulate	1	0,0	0	-2.000	800	-2.800
	2	5,0	200	-1.200	800	-2.000
	3	10,0	400	-400	800	-1.200
	4	12,5	500	0	800	-800
	5	17,5	700	800	800	0
	6	20,0	800	1.200	800	400
	7	25,0	1.000	2.000	800	1.200
	8	30,0	1.200	2.800	1.600	1.200
	9	40,0	1.600	4.400	1.600	2.800

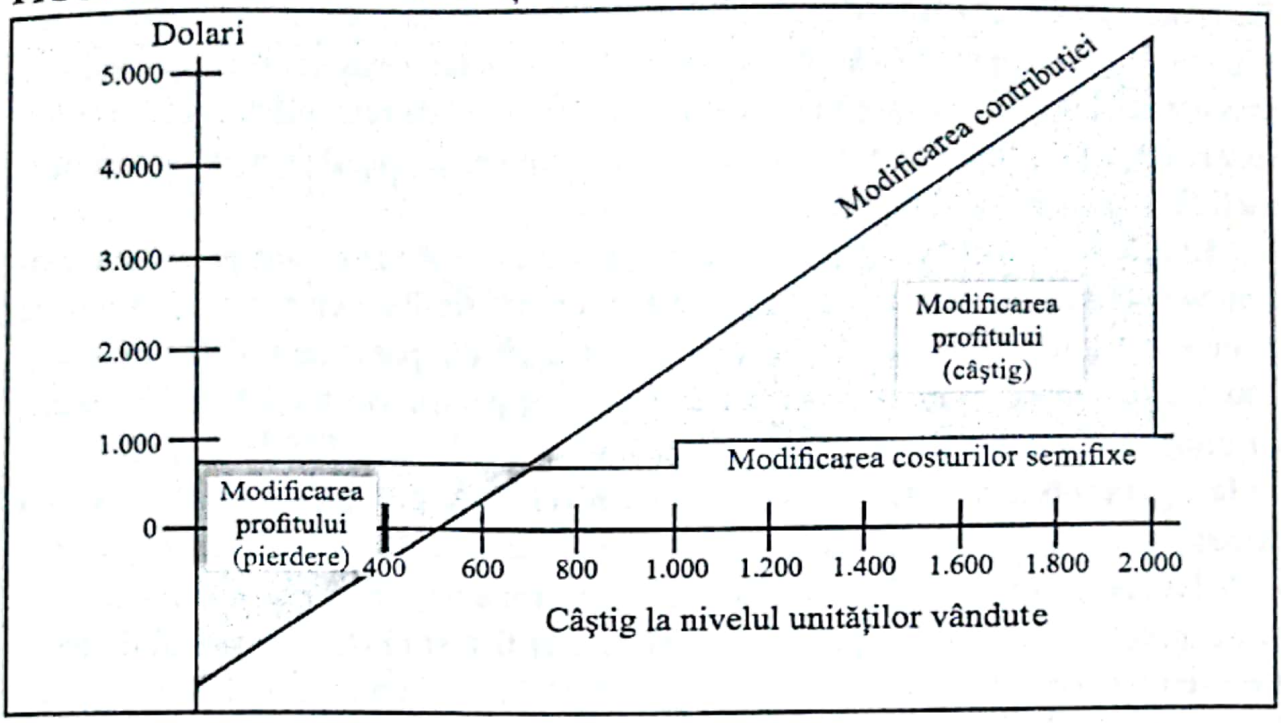
Cum se traduce această creştere a vânzărilor în modificarea profitabilităţii? Coloana 3 arată că o creştere de 20% (adică 800 de unităţi) a volumului vânzărilor ar avea ca rezultat o modificare a contribuţiei după schimbarea preţului de 1.200 de dolari. Acest rezultat este realizat prin calcularea diferenţei dintre modificarea vânzărilor actuale din punct de vedere al numărului de unităţi (800 de unităţi) şi modificarea pragului de rentabilitate a vânzărilor ilustrată în jumătatea de sus a figurii 9-3 (500 de unităţi), înmulţită cu noua marjă de contribuţie după modificarea de preţ (4 dolari). Cu toate acestea, calculele făcute în coloana 3 nu iau în calcul costurile marginale fixe necesare pentru a implementa schimbarea de preţ (ilustrată în coloana 4).

Coloana 5 arată modificarea profitului după ce am scăzut modificarea costurilor fixe din contribuţia marginală generată. Atunci când contribuţia marginală nu acoperă costurile marginale fixe, ca în cazul scenariilor de la 1 la 4, modificarea profitului este negativă. Scenariul 5 ilustrează modificarea pragului de rentabilitate a vânzărilor. Scenariile de la 6 la 9 sunt toate nişte scenarii profitabile, de vreme ce au ca rezultat un profit mai mare după modificarea preţului decât înainte de aceasta.

Relaţia dintre profit, costuri marginale fixe şi modificarea vânzărilor care rezultă din modificarea preţului este de obicei mai uşor de înţeles cu ajutorul unui grafic. Figura 9-4 ilustrează relaţia dintre datele din figura 9-3. Anexa 9B (de la sfârşitul acestui capitol) arată cum pot fi create grafice ale rentabilităţii, care sunt utile în mod special pentru înţelegerea implicaţiilor modificărilor de preţ, atunci când multe costuri fixe devin marginale, în funcţie de diferite volume de vânzări.

Scanned with OKEN Scanner

FIGURA 9-4. Analiza rentabilității schimbării prețului



Curba pragului de rentabilitate a vânzărilor

Până acum am discutat despre analiza pragului de rentabilitate a vânzărilor în condițiile unei singure modificări a prețului și a modificării aferente a pragului de rentabilitate a vânzărilor. În exemplul anterior, Westside Manufacturing a luat în considerare o reducere de preț de 5%, pentru care am calculat deja că este necesară o creștere cu 17,5% a volumului vânzărilor pentru a obține un profit din ce în ce mai mare astfel încât să se acopere costurile marginale fixe.

FIGURA 9-5. Calcularea curbei rentabilității vânzărilor (cu costuri fixe marginale)

Modificarea prețului	Preț	Modificarea rentabilității vânzărilor	Modificarea rentabilității vânzărilor (unități)	Volumul vânzărilor rentabile (unități)	Costurile fixe marginale	Modificarea rentabilității vânzărilor (cu costuri marginale fixe)
25%	12,50 $	-35,7%	-1.429	2.571	0	-35,7%
20%	12,00 $	-30,8%	-1.231	2.769	0	-30,8%
15%	11,50 $	-25,0%	-1.000	3.000	0	-25,0%
10%	11,00 $	-18,2%	-727	3.273	0	-18,2%
5%	10,50 $	-10,0%	-400	3.600	0	-10,0%
0%	10,00 $	0,0%	0	4.000	0	0,0%
-5%	9,50 $	12,5%	500	4.500	800 $	17,5%
-10%	9,00 $	28,6%	1.143	5.143	1.600 $	40,0%
-15%	8,50 $	50,0%	2.000	6.000	2.400 $	70,0%
-20%	8,00 $	80,0%	3.200	7.200	4.000 $	120,0%

Scanned with OKEN Scanner

Cu toate acestea, ce ar fi dacă firma ar vrea să ia în considerare mai multe modificări de preţ? Cum putem folosi analiza pragului de rentabilitate a vânzărilor pentru a lua în considerare modificările alternative de preţ în mod simultan? Răspunsul este prin crearea unui grafic care să ilustreze curba pragului de rentabilitate a vânzărilor, care rezumă rezultatele unei serii de analize referitoare la pragul de rentabilitate pentru diferite modificări de preţ.

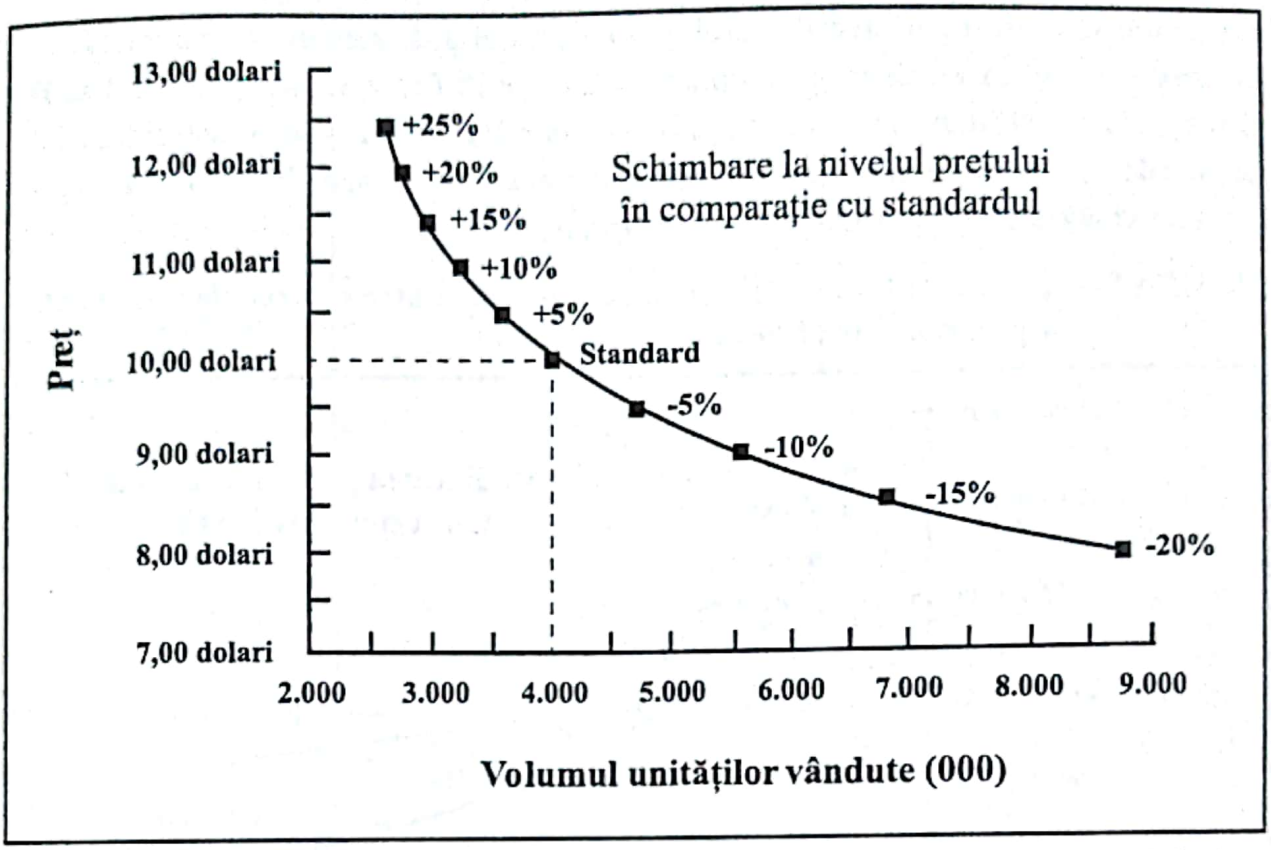
Construirea unei curbe a pragului de rentabilitate a vânzărilor presupune realizarea unei serii de analize de tipul „ce-ar fi dacă", similare cu scenariile simulate discutate în ultima secţiune. Figurile 9-5 şi 9-6 arată din punct de vedere numeric şi grafic curba pragului de rentabilitate a vânzărilor pentru Westside Manufacturing, cu scenarii simulate ale modificărilor de preţ variind de la 125 la 220. De notat că în figura 9-6 axa verticală arată diferite niveluri de preţ pentru produs, iar axa orizontală arată nivelul volumului asociat cu fiecare nivel de preţ. Fiecare punct al curbei reprezintă volumul vânzărilor necesar pentru a obţine un profit la fel de mare după modificarea preţului, precum ca cel care ar fi fost obţinut cu preţul de bază. De exemplu, preţul de bază al Westside este de 10 dolari pe unitate, iar volumul de bază al vânzărilor este de 4.000 de unităţi. Dacă, totuşi, Westside reduce preţul cu 15%, până la 8,5 dolari, volumul său de vânzări ar trebui să crească cu 70%, până la 6.800 de unităţi, pentru a atinge aceeaşi profitabilitate. Invers, dacă Westside măreşte preţul cu 15%, până la 11,5 dolari, volumul său de vânzări poate scădea cu 25%, până la 3.000 de unităţi, şi să aibă aceeaşi profitabilitate.

Curba ce ilustrează pragul de rentabilitate a vânzărilor este un instrument simplu, dar puternic, pentru a sintetiza şi a evalua dinamica ce stă în spatele profitabilităţii unei potenţiale modificări de preţ. Prezintă succint şi vizual linia de divizare care separă deciziile de preţ profitabile de cele neprofitabile. Deciziile profitabile de stabilire a preţului sunt cele care au ca rezultat volume de vânzări în partea dreaptă a curbei.

Deciziile neprofitabile de stabilire a preţului sunt cele care au ca rezultat volume de vânzări în partea stângă a curbei. Care este logica? Să ne reamintim puţin de discuţiile anterioare legate de ceea ce se întâmplă înainte şi după modificarea preţului. Curba pragului de rentabilitate a vânzărilor reprezintă acele niveluri ale volumului vânzărilor asociate cu nivelurile aferente de preţuri, în care firma va avea acelaşi profit net după modificarea preţului ca şi înainte. Dacă volumul de vânzări al firmei după modificarea de preţ este mai mare decât volumul necesar pentru a atinge pragul de rentabilitate (de exemplu, volumul actual al vânzărilor este pe partea dreaptă a curbei), modificarea de preţ va conduce la creşterea profitului. Dacă volumul de vânzări al firmei după modificarea de preţ este mai mic decât volumul necesar pentru a atinge pragul de rentabilitate (de exemplu, pe partea stângă a curbei), modificarea de preţ se va dovedi a fi neprofitabilă. De exemplu, în cazul Westside, un preţ de 8,5 dolari presupune un volum de vânzări de cel puţin 6.800 de unităţi pentru a obţine

Scanned with OKEN Scanner

FIGURA 9-6. Curba rentabilității vânzărilor: raportul dintre preț și volumul vânzărilor necesare pentru o profitabilitate constantă



un câștig net în ceea ce privește profitabilitatea. Dacă, după reducerea prețului până la 8,5 dolari, managementul crede că poate vinde mai mult de 6.800 de unități (un punct din partea dreaptă a curbei), atunci decizia de a implementa un preț de 8,5 dolari per unitate se va dovedi profitabilă.

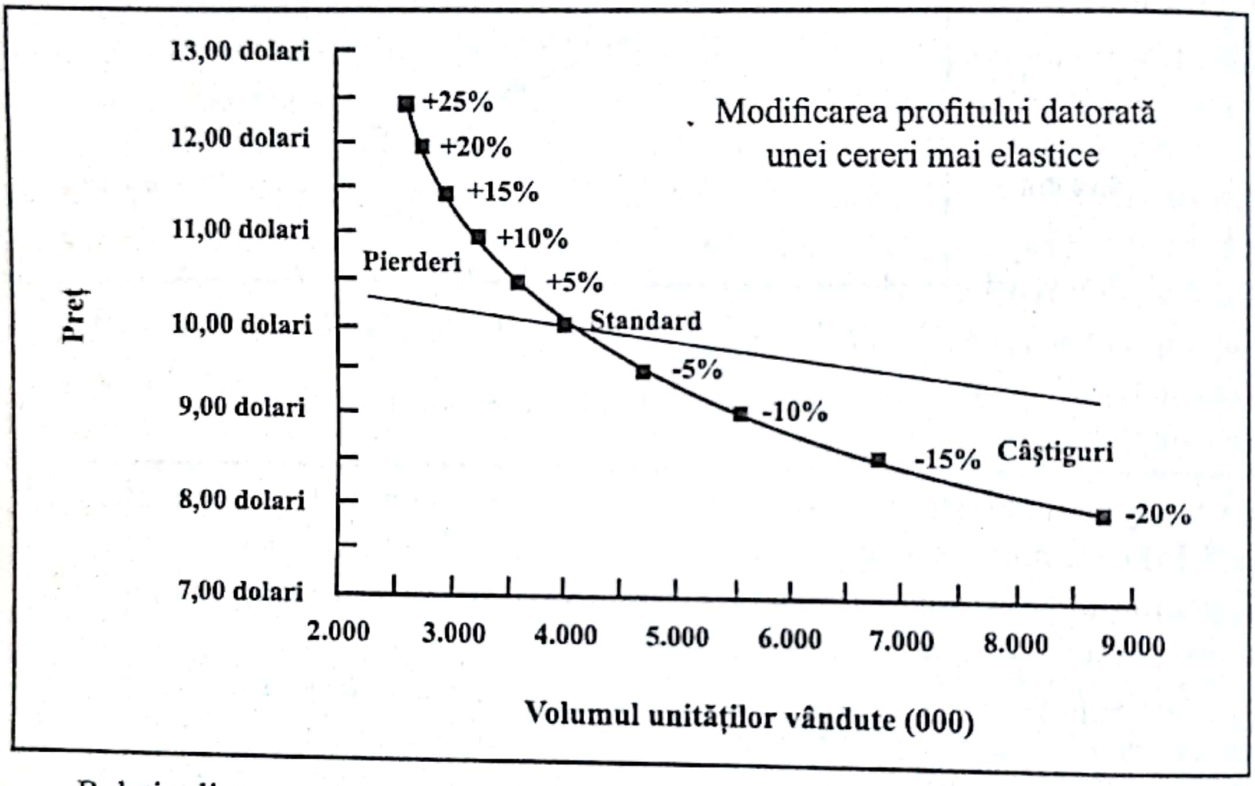
Curba pragului de rentabilitate a vânzărilor ilustrează clar și relația dintre abordarea pragului de rentabilitate pentru stabilirea prețurilor și conceptul economic al elasticității prețului. De notat că această curbă a pragului de rentabilitate a vânzărilor seamănă foarte mult cu curba cererii descendente din teoria economică, în care diferitele niveluri de preț (pe axa verticală) sunt asociate cu diferitele niveluri de cantități cerute (pe axa orizontală). Pe o curbă tradițională a cererii, distanța dintre oricare două puncte de pe curbă determină elasticitatea cererii, o măsură a sensibilității față de preț, exprimată sub forma modificării procentului de cantitate cerută pentru o modificare procentuală dată a prețului. Un economist care știe forma unei asemenea curbe poate calcula un preț care să maximizeze profitul.

Din păcate, foarte puține firme apelează la teoria economică pentru a stabili prețul, din cauza așteptărilor nerealiste legate de cunoașterea inițială a curbei cererii sau cel puțin a elasticității cererii din jurul nivelului de preț actual. Pentru a preveni această deficiență, trebuie să abordăm problema în ordine inversă. În loc să întrebăm: „Care este elasticitatea cererii în cazul firmei?", putem întreba: „Care este elasticitatea minimă necesară a cererii?" – asta pentru a justifica o anumită decizie legată de

Scanned with OKEN Scanner

stabilirea preţurilor. Analiza pragului de rentabilitate a vânzărilor calculează elasticitatea minimă sau maximă a cererii necesară pentru a obţine profit de pe urma unei anumite decizii de stabilire a preţului. Curba pragului de rentabilitate a vânzărilor ilustrează un set de elasticităţi minime necesare pentru ca o reducere de preţ să fie profitabilă. Acest lucru poate conduce la a te întreba dacă nivelul sensibilităţii faţă de preţ de pe piaţă este mai mare sau mai mic decât nivelul sensibilităţii faţă de preţ cerut de structura de costuri şi profituri a firmei.

FIGURA 9-7. Curba rentabilităţii vânzărilor: relaţia dintre cererea de elasticitate a preţului şi profitabilitatea constantă

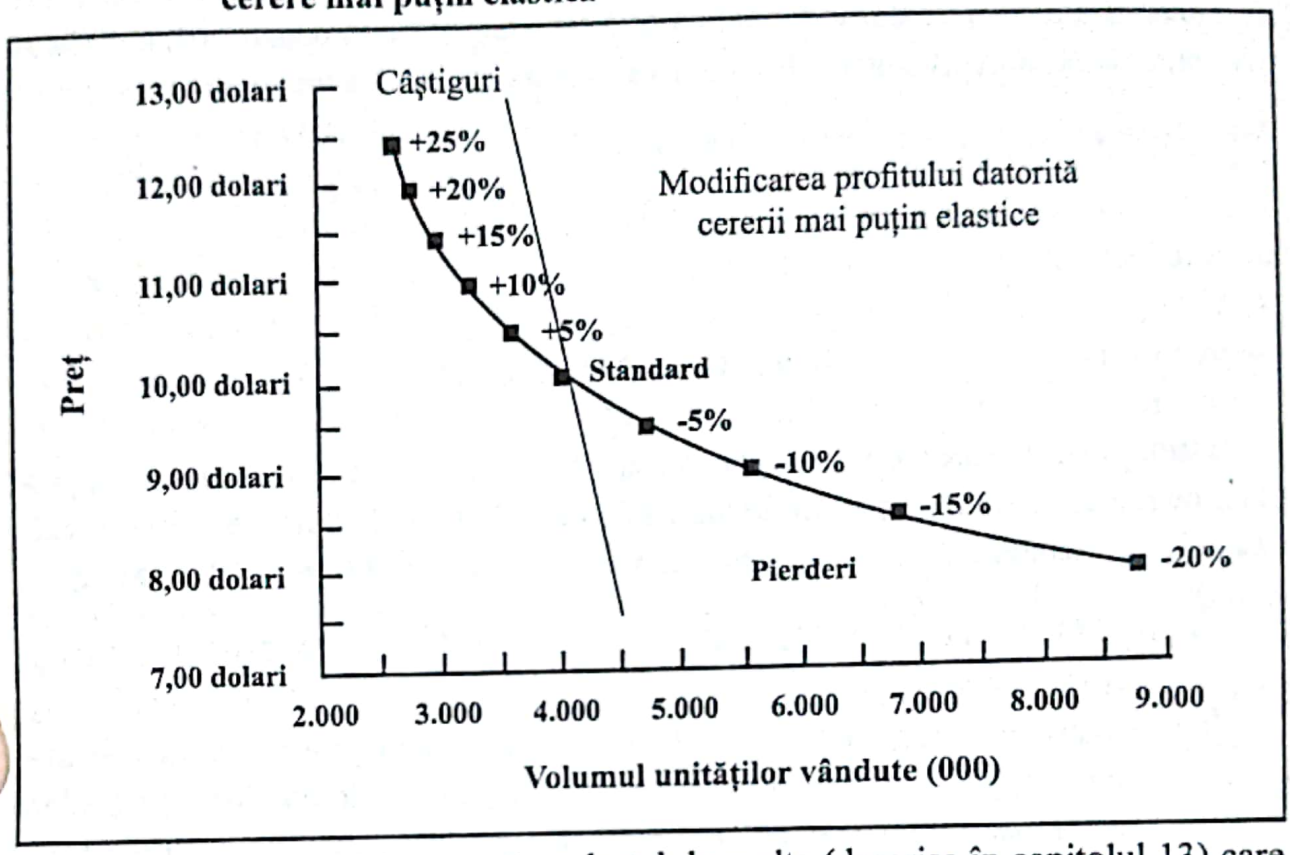


Relaţia dintre curba pragului de rentabilitate a vânzărilor şi curba cererii este ilustrată în figurile 9-7 şi 9-8, unde curbele cererii ipotetice sunt ilustrate în funcţie de curba pragului de rentabilitate a vânzărilor din cazul Westside. Dacă cererea este mai elastică, aşa cum este arătat în figura 9-7, reducerile de preţ comparativ cu preţul de bază au drept rezultat o creştere a profitabilităţii, iar creşterile de preţ au ca rezultat pierderi în ceea ce priveşte profitul.

Dacă cererea este mai puţin elastică, aşa cum se arată în figura 9-8, creşterea preţului comparativ cu preţul de bază are ca rezultat creşterea profitabilităţii, iar reducerile de preţ au ca rezultat o pierdere în ceea ce priveşte profitul. Deşi destul de puţini manageri ştiu de fapt care este curba cererii pentru produsul lor, am întâlnit şi directori care puteau face destul de uşor aprecieri legate de o curbă a cererii mai mult sau mai puţin elastică decât este cerută de curba pragului de rentabilitate a vânzărilor. Mai mult, deşi nu am găsit nici o tehnică de cercetare care să poată estima curba

Scanned with OKEN Scanner

FIGURA 9-8. Curba rentabilității vânzărilor: relația dintre elasticitatea prețului în cazul cererii și profitabilitate – modificarea profitului printr-o cerere mai puțin elastică



cererii cu o mare precizie, am văzut destul de multe (descrise în capitolul 13) care ar permite managerilor să accepte sau să respingă în cunoștință de cauză un anumit nivel al pragului de rentabilitate a vânzărilor.

Urmărirea liniei de bază

În exemplele precedente, se presupunea că nivelul vânzărilor de bază pornind de la care am calculat modificarea pragului de rentabilitate a vânzărilor este cel curent. Pentru a simplifica, presupunem că este vorba despre o piață statică. În foarte multe cazuri, totuși, vânzările cresc sau scad chiar dacă prețul rămâne constant. Prin urmare, linia de bază pentru calcularea modificării pragului de rentabilitate a vânzărilor nu este neapărat nivelul curent al vânzărilor. Mai degrabă, este vorba despre nivelul care ar apărea dacă nu ar fi făcută nici o modificare de preț.

Să luăm în considerare, de exemplu, o companie dintr-un domeniu cu o creștere foarte mare, cu vânzări curente de 2.000 de unități, pentru fiecare dintre ele existând o marjă de contribuție de 55%. Dacă firma nu își modifică prețul, managerii se așteaptă ca vânzările să crească cu 20% (creșterea prognozată a vânzărilor totale din domeniu), până la 2.400 de unități. Cu toate acestea, managerii iau în considerare o reducere de preț de 5% în încercarea de a obține o cotă de piață mai mare. Reducerea de preț ar fi fost însoțită de o campanie de advertising, concepută pentru ca publicul-țintă

Scanned with OKEN Scanner

să conştientizeze din ce în ce mai mult modificarea. Campaniei i s-a alocat timpul necesar pentru concepţie, întârziindu-se implementarea modificării de preţ până anul următor. Nivelul iniţial al vânzărilor pentru analiza unei contribuţii constante ar fi cel al vânzărilor prognozate din viitor, adică de 2.400 de unităţi. În consecinţă, modificarea pragului de rentabilitate al vânzărilor va fi calculată după cum urmează:

$$\text{Modificarea pragului de rentabilitate a vânzărilor (\%)} = \frac{-(-5\%)}{55\% + (-5\%)} = 0{,}10 \text{ sau } 10\%$$

sau

$$0{,}10 \times 2.400 = 240 \text{ de unităţi}$$

Dacă nivelul curent al vânzărilor este cel folosit pentru calcul, modificarea pragului de rentabilitate a vânzărilor din punct de vedere al numărului de unităţi este calculată la 200 de unităţi, de unde rezultă că modificarea cerută este de 40 de unităţi.

Acoperirea costurilor nonmarginale fixe şi a costurilor irecuperabile

În acest moment, ne putem întreba dacă costurile nonmarginale fixe sau cele irecuperabile au fost ignorate atunci când s-au analizat deciziile de stabilire a preţurilor. Scopul unei companii trebuie să fie cu siguranţă şi acoperirea tuturor costurilor sale, inclusiv toate costurile fixe şi cele irecuperabile, pentru că altfel va da imediat faliment. Această temere este justificată şi este esenţială în stabilirea unor preţuri în urma cărora să se obţină profit, dar este greşit direcţionată atunci când este aplicată pentru a justifica preţurile mai mari.

De notat că scopul calculării marjei de contribuţie şi al utilizării ei pentru a evalua modificările de preţ şi diferenţele este acela de a stabili preţuri pentru a maximiza contribuţia la profit a produsului. Să ne reamintim că acea contribuţie la profit este venitul care rămâne după ce toate costurile marginale şi evitabile au fost acoperite. Sunt banii disponibili pentru a acoperi costurile nonmarginale fixe şi irecuperabile şi pentru a contribui la profit. Atunci când managerii iau în considerare doar costurile marginale şi evitabile în deciziile de stabilire a preţurilor, nu spun că celelalte costuri nu ar fi importante. Ei îşi dau seama pur şi simplu că nivelul acelor costuri nu este relevant pentru deciziile legate de preţul care va genera cei mai mulţi bani pentru a le acoperi. De vreme ce costurile nonmarginale fixe şi evitabile nu se schimbă în funcţie de decizia de stabilire a preţurilor, ele nu afectează profitabilitatea unui preţ în comparaţie cu altul. În consecinţă, luarea lor în considerare elimină pur şi simplu problema legată de ce preţ va genera cel mai mare profit pentru a le acoperi.

Toate costurile sunt importante pentru profitabilitate, de vreme ce toate, indiferent de modul în care sunt clasificate, trebuie să fie acoperite înainte de obţinerea profitului.

Scanned with OKEN Scanner

La un moment dat, toate costurile trebuie luate în considerare. Ceea ce diferențiază stabilirea prețurilor în funcție de valoare de stabilirea prețurilor în funcție de costuri este momentul în care se ține cont de ele. Un motiv principal pentru care această abordare a stabilirii prețurilor este mult mai profitabilă decât cea în funcție de costuri este că încurajează managerii să se gândească la costuri atunci când încă mai pot face ceva în legătură cu ele. Fiecare cost este marginal și evitabil la un anumit moment.

De exemplu, chiar și costul designului și dezvoltării produsului, care este fix și irecuperabil în momentul în care este vândută prima unitate, este marginal și evitabil înainte să înceapă procesul de creație. Același lucru este valabil și pentru celelalte costuri. Cheia unei stabiliri a prețurilor profitabile este să îți dai seama că existența unor consumatori pe o anumită piață, și nu costurile, determină prețul la care poate fi vândut un produs. În consecință, înainte să intervină vreun cost, managerii trebuie să estimeze ce clienți pot fi convinși să plătească un anumit produs. Apoi decid ce costuri pot avea, dat fiind venitul pe care îl așteaptă.

Desigur, nimeni nu face previziuni exacte. Managerii trebuie să ia deciziile astfel încât să acopere costurile, fără să știe exact cum va reacționa piața. Dacă așteptările lor sunt exacte, piața îi recompensează cu vânzări la prețurile pe care le-au așteptat, permițându-le să acopere toate costurile și să aibă profit. Atunci când supraestimează valoarea unui produs, contribuția la profit se poate dovedi inadecvată pentru a acoperi toate costurile apărute. În această situație, un manager bun încearcă să reducă pierderile. Acest lucru poate fi făcut doar prin creșterea contribuției la profit (venituri minus costuri marginale, evitabile). Eforturile înguste de a încorpora costurile nonmarginale fixe și irecuperabile într-un preț care va justifica greșelile din trecut vor reduce doar volumul vânzărilor, făcând pierderile și mai mari.

Studiu de caz: Ritter & Sons

Exemplul Westside Manufacturing ilustrează principiile analizei financiare și a costurilor în cazul unui produs care are costuri ușor de definit. Aplicarea acestor instrumente de analiză într-o structură corporatistă mult mai tipică este de obicei destul de complexă. Următorul studiu de caz ilustrează modul în care o companie tratează problemele mult mai complexe legate de costurile marginale, utilizând apoi instrumentele de analiză financiară prezentate în acest capitol, pentru a dezvolta propuneri bazate pe raționamente mai puternice, în vederea stabilirii unor propuneri mai bine gândite pentru a avea prețuri mult mai profitabile. Trebuie observat modul în care, chiar și în absența unor informații complete, aceste instrumente permit managerilor să integreze complet informațiile pe care le au la dispoziție, în mod intersectat, pentru a lua decizii mai bune.

Ritter & Sons este un producător angrosist de plante de ghiveci și flori proaspete. Produsul cel mai popular al firmei Ritter este crizantema în ghiveci, pentru care există o cerere mai mare în perioada anumitor sărbători, în special

Scanned with OKEN Scanner

de Ziua Mamei, de Paşte sau de Ziua Eroului Necunoscut (Memorial Day), dar care se vând bine totuşi şi în restul anului. Figura 9-9 ilustrează veniturile, costurile şi vânzările de crizanteme ale firmei Ritter din ultimul an fiscal. După ce a participat la un seminar pe probleme de stabilire a preţurilor, directorul financiar al companiei, Don Ritter, a început să se întrebe dacă acest produs poate fi cumva evaluat la un preţ mult mai profitabil. A început apoi o analizare atentă a efectului creşterii sau scăderii preţului de vânzare angro al crizantemelor faţă de preţul curent de 3,85 dolari.

Primul pas făcut de Ritter a fost să identifice costul relevant şi marja de contribuţie pentru crizanteme. Analizând pur şi simplu datele din figura 9-9, Don nu prea ştia sigur cum să procedeze. Şi-a dat seama că acele costuri de tăiere a florilor, de transport, de ambalare şi costul ghivecelor erau în mod clar unele marginale şi evitabile, iar costul cheltuielilor administrative era fix.

Nu prea era sigur de costurile forţei de muncă şi a celor indirecte de investiţie aferente serelor. O parte din forţa de muncă de la Ritter era formată din angajaţi cu vechime, ale căror cunoştinţe legate de

FIGURA 9-9. Proiectarea costului pentru recolta prognozată de crizanteme

Pregătirea recoltei: DR	Crizanteme 15 cm (total)	Per unitate
Unităţi vândute	86.250	1
Venit	*332.063 dolari*	*3,85 dolari*
Costul tăierii florilor	34.500	0,40
Profit brut	*297.563*	*3,45*
Forţă de muncă	51.850	0,60
Transport	26.563	0,31
Folie de ambalaj	9.056	0,10
Clapeta ambalajului	4.312	0,05
Ambalaj de carton	4,399	0,05
Ghivece	14.663	0,17
Alocarea costului de capital	66.686	0,77
Alocarea cheltuielilor de regie	73.320	0,85
Profit de exploatare	46.714 dolari	0,54 dolari

tehnicile de grădinărit erau foarte valoroase. Concedierea acestora nu ar fi fost practică, chiar dacă nu era nevoie de ei în timpul anumitor perioade. Cei mai mulţi angajaţi de la producţie, totuşi, erau sezonieri, fiind angajaţi în perioadele de vârf şi care îşi găseau de lucru în altă parte când nu mai era nevoie de ei.

După ce s-a consultat cu directorul de producţie responsabil pentru plantele de ghiveci, Don a ajuns la concluzia că în jur de 7.000 de dolari din costul forţei de muncă în cazul crizantemelor era unul fix. Restul de 44.850 de dolari (sau 0,52 de dolari per unitate) era variabil şi, prin

Scanned with OKEN Scanner

urmare, relevant în decizia legată de stabilirea preţurilor.

Don şi-a pus şi întrebarea legată de modul în care să trateze costul indirect de investiţie aferent serelor. Era sigur că politica companiei de alocare a costului indirect de investiţie (dobândă şi depreciere) în mod egal pentru toate plantele era una incorectă. Cu toate acestea, când Don i-a sugerat fratelui său, Paul, preşedintele companiei, că, de vreme ce aceste costuri erau irecuperabile, ele trebuiau ignorate în totalitate atunci când se stabileau preţurile, Paul a considerat această sugestie ca fiind neliniştitoare. A subliniat faptul că firma Ritter utiliza serele la capacitate maximă în perioadele de vârf, că şi-a extins capacitatea în ultimii ani şi că plănuieşte să se extindă în următorii ani. Dacă preţul crizantemelor nu reflecta costul indirect de investiţie al construirii unor sere suplimentare, cum putea Ritter să justifice asemenea investiţii?

Acest argument i s-a părut logic lui Don. Cu siguranţă costul serelor este marginal dacă sunt folosite toate, de vreme ce capacitatea suplimentară ar fi trebuit creată dacă Ritter ar fi vândut mai multe crizanteme. Dar acelaşi cost nu ar fi cu siguranţă unul marginal în timpul perioadelor cu o capacitate excedentară. Politica firmei Ritter de a cultiva toate crizantemele dintr-un an la un cost indirect de investiţie de 0,77 dolari a fost pur şi simplu înşelătoare, de vreme ce crizantemele suplimentare puteau fi cultivate fără nici un cost indirect de investiţie suplimentar în perioadele cu o capacitate excedentară.

Crizantemele cultivate în perioadele de vârf, totuşi, costă de fapt mult mai mult decât a presupus Ritter, de vreme ce respectivele crizanteme presupun suplimentări de capital. Astfel, dacă, anual, costul unei sere suplimentare (depreciere, dobândă, întreţinere, încălzire) este de 9.000 de dolari, iar dacă sera ar produce 5.000 de crizanteme în trei recolte pe an, costul indirect de investiţie ar fi 0,60 dolari [$9000/(3x5000)] doar dacă serele ar fi utilizate la capacitate maximă tot timpul anului. Deoarece serele sunt pline la capacitate maximă doar în timpul unei singure recolte pe an, costul indirect de investiţie relevant pentru stabilirea preţului respectivei recolte este de 1,80 dolari per crizantemă (9.000/5.000 de dolari), în timp ce pentru stabilirea preţurilor recoltei în celelalte perioade este nul[3].

Ca urmare a discuţiilor, Don a calculat două costuri pentru crizanteme: unul care se aplică atunci când există o capacitate excedentară în sere şi altul care se aplică atunci când sera este utilizată la capacitate maximă. Calculele sale sunt ilustrate în figura 9-10. Aceste două alternative nu epuizează posibilităţile. În cazul oricărui produs, diferitele combinaţii de costuri pot fi fixe sau marginale în diferite situaţii. De exemplu, dacă firma Ritter ar fi observat că are un excedent de crizanteme după ce acestea au fost cultivate, plantate în ghivece şi pregătite de vânzare, singurul cost marginal ar fi costul de transport. Dacă firma Ritter ar fi observat că are o capacitate prea mică de producţie şi prea puţin timp la dispoziţie pentru a face suplimentările necesare înainte de

Scanned with OKEN Scanner

următorul sezon de vârf, singura cale de a cultiva mai multe crizanteme ar fi fost să cultive mai puţine flori din celelalte specii. În această situaţie, costul spaţiului aferent serelor ar fi un cost de oportunitate (măsurat în funcţie de contribuţia pierdută, provenit din faptul că nu s-au mai cultivat şi nu s-au mai comercializat alte flori. Costul relevant atunci când iei o decizie legată de stabilirea preţului depinde de circumstanţe. Prin urmare, fiecare decizie legată de stabilirea preţurilor poate începe mai întâi prin a determina costul relevant pentru această decizie în mod special.

Pentru firma Ritter, decizia cea mai la îndemână implică planificarea cantităţilor care trebuie produse pentru următorul an. Vor fi trei recolte de crizanteme în timpul anului, două în timpul sezonului în care firma Ritter ar avea o capacitate de cultivare excedentară şi una în timpul sezonului de vârf, moment în care capacitatea ar reprezenta o constrângere. Marja relevantă de contribuţie ar fi de 2,25 dolari sau de 58,5% (2,25 dolari/3,85), pentru toate plantele.

FIGURA 9-10. Costul relevant al crizantemelor

	La capacitate excedentară	La capacitate maximă
Preţ	3,85 dolari	3,85 dolari
- Costul reducerilor	0,40	0,40
- Forţa de muncă marginală	0,52	0,52
- Alte costuri directe	0,68	0,68
= Marja de contribuţie în dolari	2,25 dolari	2,25 dolari
- Costul marginal al investiţiei	0	1,80
= Marja de profit	2,25 dolari	0,45 dolari

În sezonul mai slab, totuşi, contribuţia netă la profit ar fi considerabil mai mică, din cauza costului indirect de investiţie marginal aferent serelor.

Don şi-a dat seama repede că exista o problemă legată de modul în care firma Ritter stabilea preţul crizantemelor. Deoarece compania utiliza în mod obişnuit metoda de stabilire a preţurilor cost-plus, bazată pe costul mediu alocat integral, costurile fixe erau alocate în mod egal pentru toate plantele. În consecinţă, Ritter avea acelaşi preţ pentru crizanteme tot timpul anului (3,85 dolari). Deşi crizantemele cultivate în extrasezon ocupau acelaşi spaţiu în sere ca şi în timpul sezonului de vârf, costul marginal relevant aferent acestui spaţiu nu era tot timpul acelaşi. Prin urmare, contribuţia la profit a crizantemelor vândute în timpul sezonului mai slab era mult mai mare decât a celor comercializate în sezonul de vârf. Această diferenţă nu era reflectată în preţurile firmei Ritter.

Don bănuia că firma ar trebui să aibă preţuri mai mici în timpul perioadelor în care marja de contribuţie era mai mare şi preţuri mai mari când aceasta era

Scanned with OKEN Scanner

mai mică. Înțelegând această nouă perspectivă a costurilor relevante și folosindu-se de ea, Don a calculat cantitatea de crizanteme care trebuiau comercializate astfel încât vânzările să fie rentabile pentru o reducere de preț de 5% în timpul sezonului mai slab, atunci când capacitatea excedentară făcea ca acele costuri indirecte de investiție să fie irelevante, dar și pentru o creștere de preț cu 10%, atunci când costurile indirecte de investiție erau marginale în deciziile legate de stabilirea prețurilor. Aceste calcule sunt ilustrate în figura 9-11.

Don a calculat mai întâi cantitatea de crizanteme care ar fi trebuit comercializate astfel încât vânzările să fie rentabile, în procente, pentru sezonul mai slab, indicând faptul că firma Ritter ar fi avut nevoie de o creștere a vânzărilor de cel puțin 9,3% pentru a justifica reducerea de preț de 5% din timpul sezonului mai slab. Apoi a calculat procentul rentabilității de bază pentru o creștere de preț de 10% în timpul sezonului de vârf. Dacă vânzările ar fi scăzut cu mai puțin de 14,6% ca urmare a creșterii prețului (adică 6.750 de unități, date fiind vânzările prognozate de Ritter în timpul sezonului mai slab, și anume 45.000 de crizanteme), creșterea prețului ar fi fost profitabilă. Don și-a dat seama, totuși, și de faptul că, dacă vânzările ar fi scăzut atât de mult, Ritter ar fi putut evita construirea a cel puțin încă o seră.

FIGURA 9-11. Modificări la nivelul rentabilității vânzărilor pentru schimbările prețului propus

5% Reducere a prețului în afara sezonului de vârf

$$\text{Modificarea rentabilității vânzărilor} = \frac{-(5{,}0)}{58{,}5-5{,}0} = +9{,}3\%$$

10% Creștere a prețului în sezonul de vârf

$$\text{Modificarea rentabilității vânzărilor} = \frac{-10{,}0}{58{,}5+10{,}0} = -14{,}6\%$$

$$\text{Vânzări rentabile cu costuri marginale fixe} * = -14{,}6\% + \frac{-9.000\$}{2.635\$ \times 45000}$$

$$= -22{,}2\%$$

* Noua marjă de contribuție în dolari este 2.635 dolari după creșterea prețului cu 10%.

Economiile realizate la nivelul costurilor indirecte de investiție ar fi putut face ca acea creștere a prețului să fie profitabilă, chiar dacă vânzările ar fi scăzut sub limita minimă a rentabilității. Presupunând că ridicarea unei sere care ar fi implicat un cost de 9.000 de dolari pe an ar fi putut fi evitată, diminuarea rentabilității ar fi crescut cu 22,2% (adică 9.900 de unități). Dacă o creștere a prețului cu 10% ar fi condus la o scădere a vânzărilor mai mică decât de cea prognozată, de 22,2% pentru următorul sezon mai slab, creșterea ar fi fost profitabilă.

Scanned with OKEN Scanner

Aprecierea probabilităţii ca vânzările actuale să fie mai mari sau mai mici decât acele cantităţi depăşea competenţele lui Don. A calculat o serie de scenarii de tip „ce-ar fi dacă", denumite scenarii simulate privind modificarea pragului de rentabilitate a vânzărilor, şi i-a prezentat rezultatele lui Sue James, managerul de vânzări al firmei Ritter (vezi figura 9-12).

Sue a fost de părere că vânzările din timpul sezonului nu ar fi scăzut cu 22,2% ca urmare a creşterii preţului cu 10%. A subliniat faptul că cei mai importanţi clienţi din timpul sezonului de vârf cumpărau de obicei crizantemele pe post de cadou. În consecinţă, erau mult mai atenţi la calitate decât la preţ. Din fericire, o mare parte din principalii competitori nu puteau concura cu firma Ritter în ceea ce priveşte calitatea, de vreme ce crizantemele lor erau transportate din sere aflate la distanţe mari. Firma concurentă din localitate, la fel ca şi Ritter, nu ar fi avut capacitatea de a deservi mai mulţi clienţi în timpul sezonului de vârf. Era puţin probabil ca acei cumpărători de flori care se orientau în funcţie de calitate, şi anume cea mai mare parte a clienţilor firmei Ritter, să schimbe furnizorul ca reacţie faţă de creşterea de preţ de 10% din timpul sezonului de vârf. Dacă vânzările din timpul sezonului de vârf ar fi rămas la acelaşi nivel, contribuţia la profit ar fi crescut în mod semnificativ, cu aproape 50.000 de dolari. Dacă vânzările din sezonul de vârf ar fi scăzut puţin, chiar şi aşa contribuţia la profit ar fi fi fost în continuare una pozitivă.

Sue era de părere şi că retailerii care cumpărau în mod curent crizantemele firmei Ritter în timpul sezonului mai slab probabil că nu ar fi vândut o cantitate mai mare de 9,3%, chiar şi dacă ar fi redus preţul de vânzare în regim retail cu acelaşi procent de 5% cu care Ritter diminuase preţul de vânzare angro. Astfel, reducerea de preţ ar fi putut fi în continuare profitabilă doar dacă unii retaileri care cumpărau în mod obişnuit crizanteme de la firmele concurente ar fi schimbat furnizorul şi ar fi cumpărat de la Ritter. Această posibilitate depindea de concurenţi, dacă alegeau să-şi apere cota de piaţă pe care o deţineau adaptându-se la scăderea preţului practicată de Ritter. Dacă ar fi făcut acest lucru, Ritter nu ar mai fi atras şi alţi retaileri. Dacă nu ar fi făcut acest lucru, Ritter ar fi putut să obţină vânzări din unul sau mai multe lanţuri de magazine alimentare, ai căror clienţi sensibili la preţ, dar care cheltuiau sume mari de bani pe flori, erau îndreptăţiţi să caute cel mai bun preţ.

Don şi Sue trebuiau să identifice firmele concurente şi să-şi pună următoarea întrebare: „În ce mod ar influenţa preţurile firmelor concurente vânzările noastre şi cum vor reacţiona aceste firme la orice schimbare de preţ pe care o iniţiază firma noastră?". Şi-au petrecut următoarele două săptămâni discutând cu clienţii şi cu angajaţii firmei care lucraseră anterior pentru firmele concurente, încercând să obţină nişte răspunsuri. Au aflat că se confruntau cu firme concurente care se încadrau în două categorii. În primul rând, concurau cu un mare cultivator local, Mathews Nursery, ale cărui costuri erau similare cu cele ale firmei Ritter.

Scanned with OKEN Scanner

Deoarece vânzările firmei Mathews erau în general sub cele ale firmei Ritter, probabil că ar fi fost obligată să se alinieze la orice reducere de preț propusă de Ritter. Cea mai mare parte a firmelor concurente mari era reprezentată totuşi de furnizori mari care transportau florile în zona în care îşi desfăşura activitatea şi firma Ritter, dar şi în alte zone.

FIGURA 9-12. Scenarii simulate ale modificării rentabilității vânzărilor

La capacitate excedentară Reducere de preț de 5% în afara sezonului de vârf			
Scenariul	**Modificarea volumului actual al vânzărilor (%)**	**Modificarea volumului actual al vânzărilor (unități)**	**Schimbare a marjei de contribuție după modificarea prețului**
1	0%	-	(16.504) $
2	5%	4.313	(7.631) $
3	10%	8.625	1.242 $
4	15%	12.938	10.115 $
5	20%	17.250	18.988 $
6	25%	21.563	27.861 $
7	30%	25.875	36.734 $
Prețul standard			3,85 $
Marja de contribuție standard			2,25 $
Noul preț			3,66 $
Noua marjă de contribuție			2,06 $
La capacitate maximă Creştere a prețului cu 10% în sezonul de vârf			
Scenariul	**Modificarea volumului actual al vânzărilor (%)**	**Modificarea volumului actual al vânzărilor (unități)**	**Schimbarea marjei de contribuție după modificarea prețului**
1	0%	0	50.454 $
2	-5%	-4.313	39.090 $
3	-10%	-8.625	27.727 $
4	-15%	-12.938	16.363 $
5	-20%	-17.250	5.000 $
6	-25%	-21.563	(6.364) $
7	-30%	-25.875	(17.727) $
Prețul standard			3,85 $
Marja de contribuție standard			2,25 $
Noul preț			4,24 $
Noua marjă de contribuție			2,64 $

Scanned with OKEN Scanner

Ar fi fost dificil pentru ei să reducă preţurile doar în zonele în care concurau cu firma Ritter. Mai mult, operau deja cu profituri mai mici, din cauza costurilor mari de transport. În consecinţă, probabil că nu s-ar fi aliniat la reducerea de preţ de 5%.

Totuşi, Sue credea că nici măcar încheierea unor contracte cu unul sau doi achizitori mai mari nu ar fi fost suficientă pentru a creşte vânzările totale ale firmei Ritter în timpul sezonului mai slab. Don şi-a dat seama că acea sensibilitate mare faţă de preţ a cumpărătorilor mari putea reprezenta o oportunitate pentru o stabilire segmentată a preţurilor. Dacă Ritter ar fi putut reduce preţurile doar pentru cumpărătorii mari, reducerea de preţ ar fi fost profitabilă dacă procentul cu care ar creşte vânzările pe acest segment de piaţă ar depăşi creşterea pragului de rentabilitate. Probabil că Ritter ar fi putut oferi un discount de 5% în funcţie de cantitate, la care doar cumpărătorii mari, sensibili la preţ, ar fi fost îndreptăţiţi[4]. Alternativ, Ritter şi-ar fi putut încadra florile în două categorii: calitate pentru florării şi calitate standard, dacă s-ar fi putut presupune că florăriile ar fi dispuse în general să plătească un preţ cu 5% mai mare astfel încât să ofere clientelei proprii cele mai bune produse.

Don a decis să prezinte aceste date şi în faţa membrilor consiliului director, înfăţişând care este situaţia în cazul creşterii preţului cu 10% în sezonul de vârf, respectiv în cazul reducerii preţului cu 5% pentru achizitorii mari în timpul celor două sezoane mai slabe. Pentru a ilustra potenţialele efecte ale modificărilor propuse, a calculat modificările profitului firmei Ritter, în funcţie de mai multe schimbări posibile în ceea ce priveşte vânzările. Pentru a ilustra impactul profitului în cazul diferitelor modificări ale volumului vânzărilor, a prezentat rezultatele calculelor sale într-un grafic. Graficul pe care l-a utilizat pentru a ilustra efectul creşterii preţului cu 10% în funcţie de diferitele modificări ale volumul vânzărilor este reprodus în figura 9-13. După prezentarea lui Don, Sue James a explicat de ce crede ea că vânzările ar scădea cu mai puţin decât limita pragului de rentabilitate dacă preţul ar creşte în sezonul de vârf. Ea era de părere că vânzările ar putea creşte cu mai mult decât limita pragului de rentabilitate dacă preţurile ar fi mai mici în sezonul mai slab, în special dacă reducerea ar fi limitată la achizitorii mai mari.

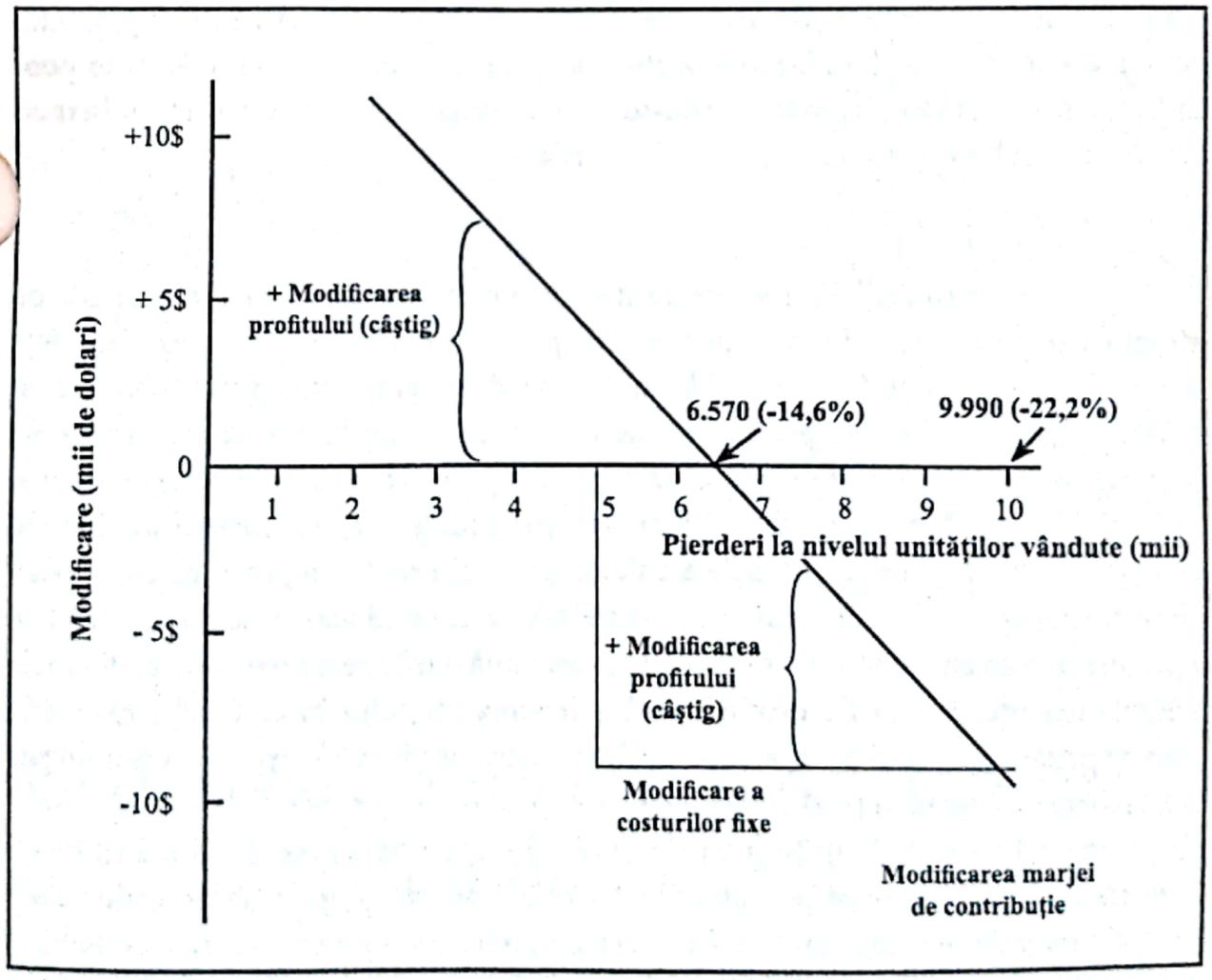
Deoarece până atunci firma Ritter îşi stabilea preţurile în mod obişnuit în funcţie de alocarea integrală a costurilor, unii manageri au fost sceptici la început în legătură cu această nouă abordare. Au pus întrebări suplimentare, la care Don şi Sue au putut răspunde graţie analizei de piaţă pe care o realizaseră anterior. Comitetul director a realizat faptul că decizia nu era una foarte clară. Ea era bazată în cele din urmă pe un raţionament nesigur legat de modificarea volumului vânzărilor, pe care modificarea propusă de preţ ar fi precipitat-o. Dacă clienţii regulaţi ai firmei Ritter se dovedeau a fi mult mai sensibili la preţ decât credeau Don şi Sue, creşterea propusă de preţ, aceea

Scanned with OKEN Scanner

de 10%, pentru sezonul de vârf, ar fi putut avea ca efect diminuarea vânzărilor sub limita de rentabilitate. Dacă firmele concurente se adaptau la reducerea de 5% a preţului practicată de Ritter pentru achizitorii mari în timpul sezonului mai slab, exista posibilitatea ca vânzările să nu crească într-o cantitate suficient de mare pentru a fi rentabile.

Membrii comitetului director au acceptat modificările de preţ propuse. Tot în această conjunctură, au amânat construcţia unei noi sere şi au stabilit două categorii de calitate, pentru a evalua crizantemele în funcţie de selectarea celor mai bune plante din punct de vedere al calităţii pentru florării şi comercializarea la preţ mai mic a crizantemelor de calitate standard, doar în loturi de 1.000 de unităţi. În final, au fost de acord că Don ar trebui să ţină un discurs în cadrul unui târg comercial de specialitate, legat de modul în care această abordare folosită pentru stabilirea preţurilor ar putea îmbunătăţi utilizarea capitalului şi eficienţa.

FIGURA 9-13. Impactul asupra profitului al unei creşteri de preţ de 10%



Scanned with OKEN Scanner

În cadrul discursului, ar fi vorbit şi despre decizia firmei Ritter de a creşte preţurile în timpul sezonului de vârf. (Probabil că managerii firmei Mathews ar fi putut decide să ia aceste informaţii în calcul în formularea independentă a propriilor decizii legate de stabilirea preţurilor). De asemenea, ar fi făcut cunoscut şi faptul că, dacă firma Ritter nu ar fi putut să vândă mai multe crizanteme clienţilor mari de pe piaţa locală în timpul sezonului mai slab, ar fi luat în considerare şi comercializarea crizantemelor la preţuri cu discount florăriilor din afara pieţei locale. Se spera ca acest plan să descurajeze firmele concurente, care nu îşi desfăşurau activitatea la nivel local, să încerce să obţină o cotă de piaţă locală, îndreptându-se către pieţe mult mai profitabile.

În acest punct, nu exista nici o modalitate de a şti dacă deciziile erau unele profitabile. Conducerea ar fi putut solicita o cercetare mult mai serioasă a motivaţiilor clienţilor sau o analiză mult mai detaliată a reacţiilor anterioare faţă de reducerea preţurilor ale firmelor concurente care nu îşi desfăşurau activitatea pe piaţa locală. Deoarece comportamentul din trecut nu reprezintă niciodată un ghid perfect pentru modul în care vei acţiona pe viitor, în luarea deciziilor ar fi trebuit să se cântărească în continuare raportul dintre riscurile implicate şi beneficiile promise. Cu toate acestea, analiza lui Don a garantat faptul că managementul a identificat informaţiile relevante pentru această decizie şi le-a cântărit în mod adecvat.

Rezumat

Profitabilitatea deciziilor legate de stabilirea preţurilor depinde în mare parte de structura costului de producţie şi de marja de profit, dar şi de sensibilitatea pieţei faţă de schimbările de preţ. În capitolul 8 am discutat despre importanţa identificării costurilor celor mai relevante pentru profitabilitatea deciziilor legate de preţ, şi anume costurile marginale şi cele evitabile. După ce ai identificat costurile corecte, trebuie să înţelegi cum să le foloseşti. Cel mai important motiv pentru a identifica în mod corect preţurile este capacitatea de a calcula profitul exact. Un profit calculat exact permite managerilor să determine cu cât trebuie să crească vânzările după o scădere a preţurilor, sau cu cât trebuie să scadă acestea după o mărire a preţurilor, astfel încât schimbarea preţului să fie profitabilă. Înţelegerea modului în care schimbările în ceea ce priveşte vânzările vor afecta profitabilitatea produsului reprezintă primul pas în evaluarea eficientă a produsului.

Este vorba totuşi doar despre primul pas. În următoarea etapă trebuie să înveţi cum să apreciezi impactul probabil al schimbării preţurilor asupra vânzărilor, ceea ce presupune înţelegerea modului în care cumpărătorii percep cel mai probabil o schimbare de preţ şi a modului în care vor reacţiona concurenţii. Vom analiza aceste subiecte în următoarele două capitole.

Scanned with OKEN Scanner

Note

1. Regula pentru analizarea profitabilității prețurilor negociate independent este simplă: un preț este profitabil atâta vreme cât acoperă costurile marginale. Din nefericire, foarte mulți manageri fac greșeala de a aplica această regulă atunci când prețurile nu sunt independente în rândul clienților. Ei presupun, și greșesc făcând acest lucru, că, deoarece negociază prețurile individual, le negociază și independent. De fapt, pentru că clienții discută între ei și află care sunt prețurile pe care le plătesc ceilalți, acestea sunt arareori independente. Cel mai mic preț pe care îl oferi unui client va diminua eventual prețul pe care îl poți oferi altuia.
2. Această ecuație poate conduce și la o modificare a costurilor variabile, prin simpla înlocuire a „schimbării prețului" cu „schimbarea prețului minus modificarea costului variabil". I se poate adăuga și rentabilitatea necesară astfel încât să acopere o schimbare a costurilor fixe.
3. Presupunem că o seră nu se depreciază mai rapid atunci când este folosită decât atunci când nu este. Dacă se depreciază mai repede atunci când este folosită, deprecierea suplimentară va reprezenta un cost marginal, chiar și pentru recolta cultivată în timpul sezonului cu capacitate excedentară.
4. Această opțiune ar putea expune firma Ritter la o provocare legală, dacă clienții mari ai firmei Ritter ar concura direct cu clienții mai mici în comercializarea crizantemelor. Ritter poate depăși provocarea dacă ar putea justifica discountul de 5% ca reprezentând o economisire a costurilor legate de pregătirea și transportul comenzilor mari. Dacă nu face acest lucru, atunci firma Ritter poate dori să încerce metode mult mai complicate de segmentare a pieței, cum ar fi oferirea unor produse oarecum diferite celor două segmente.

ANEXA 9A

O derivare a formulei de stabilire a pragului de rentabilitate

O schimbare de preț poate fie să mărească, fie să diminueze profiturile unei companii, în funcție de modul în care afectează vânzările. Formula de stabilire a pragului de rentabilitate este o modalitate simplă de a descoperi în ce punct modificarea volumului vânzărilor devine suficient de mare astfel încât

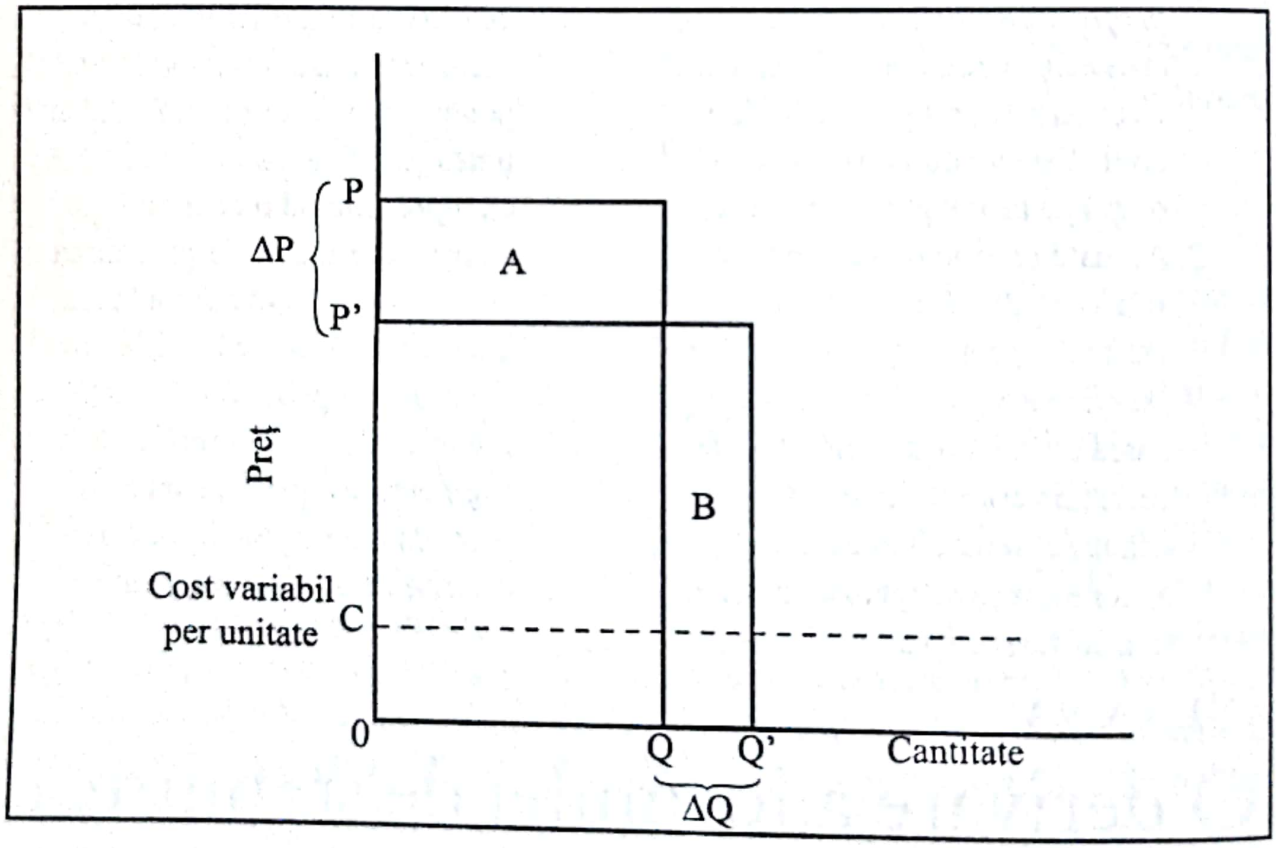
Scanned with OKEN Scanner

reducerea preţului să fie profitabilă sau, dimpotrivă, creşterea preţului să fie neprofitabilă.

Tabelul 9A-1 ilustrează problema pragului de rentabilitate. La preţul iniţial P, o companie poate vinde cantitatea Q. Venitul total este P înmulţit cu Q, care din punct de vedere grafic este reprezentat de dreptunghiul mărginit de liniile 0P şi 0Q. Dacă C este costul variabil al produsului, atunci profitul total obţinut la preţul P este (P–C)Q. Profitul total este reprezentat grafic prin dreptunghiul mărginit de liniile CF şi 0Q.

Dacă firma reduce preţul de la P la P′, profitul se va schimba. În primul rând, se va pierde o sumă egală cu schimbarea de preţ, ΔP, înmulţită cu suma care ar fi putut fi vândută fără schimbarea de preţ, Q. Din punct de vedere grafic, această pierdere este reprezentată prin dreptunghiul etichetat cu A. Compensând cumva această pierdere, compania va câştiga din vânzările suplimentare pe care le poate face, din cauza preţului mai mic. Totalul sumei obţinute este profitul pe care compania îl va câştiga din fiecare vânzare suplimentară, P′-C, înmulţit cu schimbarea în vânzări,

FIGURA 9A-1 Relaţii referitoare la modificările legate de rentabilitatea vânzărilor



ΔQ. Din punct de vedere grafic, câştigul este reprezentat de dreptunghiul etichetat cu B. Dacă reducerea de preţ este profitabilă sau nu, depinde de faptul dacă dreptunghiul B este mai mare decât dreptunghiul A, dar şi de mărimea ΔQ.

Logica măririi preţului este similară. Dacă P′ este preţul iniţial, iar Q′ este cantitatea iniţială, atunci profitabilitatea măririi preţului până la valoarea P va depinde din nou de mărimea lui ΔQ. Dacă este mică, dreptunghiul A, şi anume

Scanned with OKEN Scanner

câştigurile din vânzări făcute la preţul mai mare, va depăşi dreptunghiul B, şi anume pierderea vânzărilor care nu au putut fi făcute din cauza preţului mare. Totuşi, poate fi suficient de mare astfel încât B să fie mai mare decât A, caz în care mărirea preţului va fi neprofitabilă.

Pentru a calcula formula de rentabilitate a ΔQ (în care câştigul rezultat în urma reducerii preţurilor este mai mare decât pierderea sau în care pierderea rezultată din mărirea preţului depăşeşte pur şi simplu câştigul), trebuie să formulăm problema algebric. Înainte de schimbarea preţului, profitul câştigat a fost (P-C)Q. După schimbare, profitul câştigat a fost (P′-C)Q′. Notând, totuşi, că P′= P+ ΔP (scriem + ΔP deoarece ΔP este un număr negativ) şi că Q′=Q+ΔQ, putem scrie profitul după schimbarea preţului ca (P+ ΔP-C)(Q+ ΔQ). De vreme ce scopul nostru este să identificăm valoarea ΔQ, la care profiturile ar fi pur şi simplu egale înainte şi după schimbarea preţurilor, putem începe prin a stabili aceste profituri egale din punct de vedere algebric:

$$(P - C)Q = (P + \Delta P - C)(Q + \Delta Q)$$

Înmulţind în această ecuaţie un factor cu celălalt, obţinem

$$PQ - CQ = PQ + \Delta PQ - CQ + P\Delta Q + \Delta P\Delta Q - C\Delta Q$$

Putem simplifica această ecuaţie extrăgând factorul PQ şi adăugând CQ în ambele părţi pentru a obţine:

$$0 = \Delta PQ + P\Delta Q + \Delta P\Delta Q - C\Delta Q$$

De notat că toţi termenii rămaşi în ecuaţie conţin semnul schimbării, şi anume „Δ“. Aceasta, deoarece doar modificările sunt relevante pentru evaluarea schimbării preţurilor. Dacă rezolvăm această ecuaţie pentru ΔQ, obţinem o nouă ecuaţie

$$\frac{\Delta Q}{Q} = \frac{-\Delta P}{P + \Delta P - C}$$

care, textual, înseamnă

Modificarea pragului de rentabilitate a vânzărilor (%)

$$= \frac{\text{- Schimbarea preţului}}{\text{CM + schimbarea preţului}}$$

Pentru a exprima partea dreaptă în procente, înmulţeşte partea dreaptă a ecuaţiei cu

$$\frac{\left(\frac{1}{P}\right)}{\left(\frac{1}{P}\right)}$$

Scanned with OKEN Scanner

ANEXA 9B

Analiza pragului de rentabilitate în cazul modificării preţurilor

Analiza pragului de rentabilitate este un instrument comun în managementul contabil, util în mod special pentru evaluarea potenţialelor investiţii. Din nefericire, formele tradiţionale de analiză a pragului de rentabilitate, indicate pentru evaluarea deciziilor legate de investiţii, sunt aplicate greşit de foarte multe ori în deciziile legate de preţuri. Investiţiile individuale (Ar trebui compania să-şi cumpere un nou computer? Ar trebui să dezvolte un nou produs? Forţa de vânzări ar trebui să intre pe o piaţă nouă?) pot fi adesea evaluate separat de alte investiţii. În consecinţă, este adecvată utilizarea analizei tradiţionale a pragului de rentabilitate, care compară veniturile totale obţinute în urma unor investiţii cu costurile totale ale acestora.

De obicei, nu se poate stabili totuşi un preţ individual pentru fiecare vânzare, independent de celelalte vânzări. Pentru a obţine o vânzare suplimentară prin oferirea unui preţ mai mic unui anumit client, de obicei trebuie să oferi acelaşi preţ şi altor clienţi, cel puţin celor din acelaşi segment de piaţă. În consecinţă, de cele mai multe ori este greşit să evaluăm profitabilitatea unei vânzări suplimentare prin compararea preţului câştigat din acea vânzare, cu respectivul cost al acelei vânzări. Pentru a înţelege implicaţiile profitului asupra schimbării preţului, trebuie comparată modificarea în ceea ce priveşte veniturile din toate vânzările cu modificarea legată de costuri.

Necesitatea de concentrare a atenţiei asupra modificărilor intervenite la nivelul preţurilor şi costurilor, şi nu asupra totalului acestora, presupune un tip diferit de analiză a pragului de rentabilitate pentru deciziile legate de stabilirea preţurilor. În timp ce o analiză tradiţională a pragului de rentabilitate a investiţiilor are legătură directă cu venitul total şi costurile integrale, o analiză a rentabilităţii deciziilor de stabilire a preţurilor are legătură cu modificarea veniturilor în exces a costului variabil (marja de profit în dolari) şi cu modificările în costurile fixe din ce în ce mai mari. În cuprinsul acestui capitol, aţi observat o serie de formule pentru analiza rentabilităţii deciziilor de stabilire a preţurilor şi aţi văzut cum să le folosiţi, în exemplul Westside Manufacturing. În această anexă, veţi afla cum să utilizaţi aceste ecuaţii pentru a dezvolta grafice de rentabilitate şi pentru a analiza probleme mult mai complexe legate de stabilirea preţurilor, care implică mai multe surse de costuri fixe, care devin marginale în cazul unor cantităţi diferite.

Scanned with OKEN Scanner

Crearea unui grafic al pragului de rentabilitate

Un grafic al rentabilității, așa cum este prezentat în tabelul 9-4, este util pentru determinarea posibilelor efecte ale schimbării prețurilor. Ilustrează atât modificarea legată de marja de profit, cât și modificări ale costurilor relevante, facilitându-i analistului care se ocupă de stabilirea prețurilor observarea modificărilor în profitul net pe care le-ar genera o modificare în volumul vânzărilor. Pentru a crea un asemenea grafic, ar trebui să începeți prin pregătirea unui tabel, cum ar fi cel din figura 9-5, organizând toate datele relevante într-o formă concisă.

Ca exemplu, vom analiza cazul PQR Industries. PQR fabrică și comercializează aparate video. Unul dintre cele mai populare articole din portofoliul de produse al companiei este un aparat video, cu vânzări curente de 4.000 de unități, la prețul de 250 de dolari bucata. Vânzările au crescut rapid și se așteaptă să atingă 4.800 de unități în următorul an, dacă prețul rămâne neschimbat. Costurile variabile sunt de 112,5 dolari per bucată, rezultând următoarea marjă de contribuție în procente:

$$\text{CM (\%)} = \frac{250\$ - 112{,}5\$}{250\$} = 0{,}55 = 55\%$$

În ciuda creșterii previzionate a vânzărilor produsului la prețul curent, PQR a luat în considerare o scădere de 5% a prețului pentru a rămâne competitivă și pentru a-și menține cota pe o piață cu o dezvoltare rapidă. Deși schimbarea prețului urma să fie aplicată începând cu anul următor, nivelul inițial al vânzărilor, sau linia de bază, este reprezentat de vânzările previzionate pentru anul următor (4.800 de unități). Calcularea modificării pragului de rentabilitate a vânzărilor este următoarea:

Modificarea pragului de rentabilitate a vânzărilor (%)

$$= \frac{-(-5)}{55 + (-5)} = \frac{5}{50} = 0{,}10 = 10\%$$

Modificarea pragului de rentabilitate a vânzărilor, ca număr de unități

$$= 0{,}10 \times 4.800 \text{ unități} = 480 \text{ de unități}$$

Capacitatea de producție este limitată în prezent la 5.000 de unități, dar poate fi mărită prin achiziționarea unui echipament care costă 15.000 de dolari pentru fiecare alte 1.000 de unități suplimentare. Modificarea pragului de rentabilitate a vânzărilor, ținând cont de aceste costuri fixe, este:

Modificarea pragului de rentabilitate a vânzărilor (%)
(cu costuri fixe marginale)

$$= 10 + \frac{15.000\$}{125\$ \times 4.800} = 12{,}5\%$$

Pragul de rentabilitate a vânzărilor, per bucată

$$= 0{,}125 \times 4.800 \text{ unități} = 600 \text{ de unități}$$

De notat că, prin diminuare, prețul a ajuns la 237,5 de dolari, având ca

Scanned with OKEN Scanner

rezultat un profit nou, de 125 de dolari per unitate.

Deşi modificarea vânzărilor actuale care ar rezulta din reducerea preţului este necunoscută, ar trebui pregătit un tabel şi un grafic de rentabilitate, care să indice profitabilitatea schimbării preţului în funcţie de diferitele modificări posibile ale vânzărilor.

Tabelul 9B-1 ilustrează tabelul de rentabilitate pentru reducerea preţului de 5% propusă în cazul PQR. Primele două coloane arată nivelurile potenţiale de modificare a vânzărilor. Coloana trei arată modificarea profitului total care ar rezulta la fiecare nivel utilizând formula schimbării profitului. În cazul unei modificări cu 5% a vânzărilor, rezultatul ar fi:

Schimbarea profitului =
= (240 de unităţi – 480 de unităţi) x 125$ bucata = - 30.000$

Scăzând schimbarea în costurile fixe, expusă în coloana 4, din coloana 3, vor rezulta cifrele din coloana 5, reprezentând modificarea contribuţiei la profit. Alternativ, putem genera coloana 5 mult mai direct, calculând pragul de rentabilitate a vânzărilor, inclusiv schimbarea în costurile fixe şi substituind acest număr în schimbarea ecuaţiei profitului (vezi figura 9B-1 şi figura 9B-2).

Când sunt ilustrate într-un grafic, datele din acest tabel formează un grafic al rentabilităţii (figura 9B-2). Axa orizontală reprezintă modificarea unită-

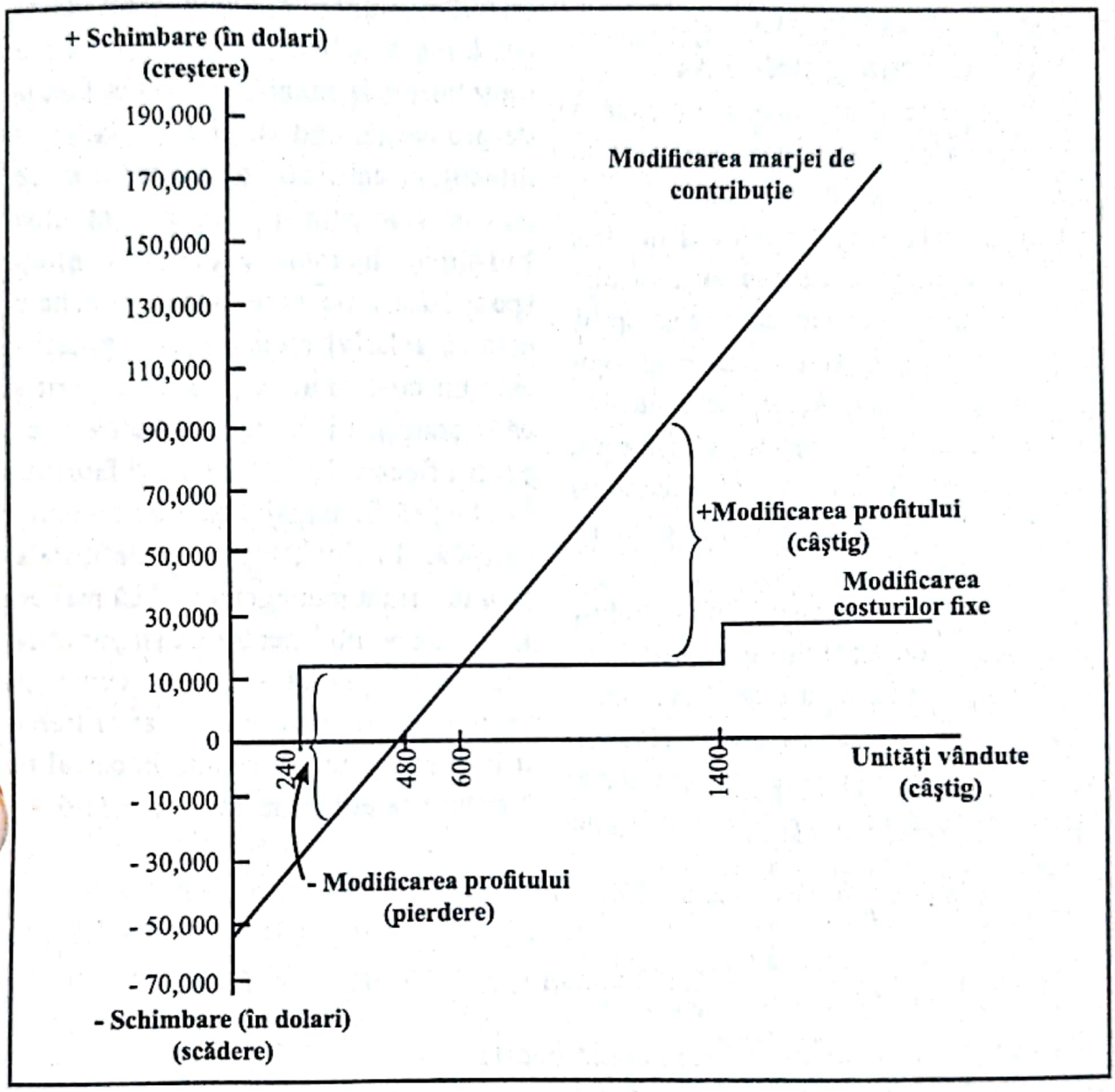
FIGURA 9B-1. Tabelul rentabilităţii pentru reducerea de preţ de 5% propusă în cazul PQR Industries

Schimbare în				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Vânzări				
%	Unităţi	Marja de contribuţie	Costuri fixe	Contribuţia la profit
0,0	0	-60.000 $	0	-60.000 $
5,0	240	-30.000 $	15.000 $	-45.000 $
10,0	480	0	15.000 $	-15.000 $
12,5	600	15.000 $	15.000 $	0
15,0	720	30.000 $	15.000 $	15.000 $
20,0	960	60.000 $	15.000 $	45.000 $
25,0	1200	90.000 $	15.000 $	75.000 $
30,0	1440	120.000 $	30.000 $	90.000 $
40,0	1920	180.000 $	30.000 $	150.000 $

Note: schimbare propusă: nd 5% sau 12,5 dolari/unitate; preţul iniţial = 250 de dolari; %CM = 45%; costuri semifixe = 15.000 de dolari la 1.000 de unităţi peste capacitatea normală de 5.000 de unităţi.

Scanned with OKEN Scanner

FIGURA 9B-2. Analiza rentabilității reducerii de preț de 5% în cazul PQR Industries



ților vândute, iar axa verticală reprezintă sumele în dolari obținute în urma modificării. Linia denumită „modificarea costurilor fixe" ilustrează creșterea costurilor datorată capacității suplimentare, așa cum reiese din coloana 4 a tabelului. Datele din coloana 3 au fost utilizate pentru a ilustra modificarea liniei care reprezintă marja de contribuție.

Diferența dintre coloanele 3 și 4 reprezintă modificarea contribuției la profit (coloana 5). În momentul în care „modificarea marjei de contribuție" este mai mare decât „modificarea costurilor fixe", modificarea contribuției la profit (și profitul net) este pozitivă. Reducerea prețului ar fi profitabilă dacă vânzările s-ar modifica prin aceste valori.

Scanned with OKEN Scanner

Analiza pragului de rentabilitate în cazul existenţei mai multor costuri marginale fixe

Până în acest moment, am presupus întotdeauna că o companie are doar un singur cost fix, care se schimbă în cazul modificării preţului. Destul de des, totuşi, o companie va mai avea şi alte câteva costuri semifixe, care se schimbă în funcţie de diferitele niveluri ale volumului vânzărilor. Acest lucru face ca analiza modificării preţului să fie mult mai complicată, iar utilizarea analizei rentabilităţii să fie mult mai importantă pentru manageri.

Să revenim la cazul PQR Industries. Din cauza costului unui utilaj suplimentar, conducerea a analizat metode alternative de creştere a producţiei. Se stabilise că angajarea unui muncitor care să lucreze cu respectivele utilaje ar întârzia achiziţia unui utilaj până când vânzările ar depăşi 5.400 de unităţi (sau cu 600 de unităţi mai mult decât vânzările iniţiale de bază). Deşi costurile aferente forţei de muncă variază în funcţie de producţie, operatorii de utilaje sunt muncitori calificaţi care, conform regulilor sindicale, pot fi angajaţi doar full-time, lucrând exclusiv conform specializării pe care o au. Rezultatul este că salariul unui operator pe utilaj este un cost semifix. S-a descoperit şi că în contractul sindical se menţiona ca, pentru fiecare 1.000 de unităţi fabricate în plus, să fie angajat câte un muncitor calificat. În final, inginerul de instalaţii a informat managementul că mai era spaţiu disponibil pentru un singur utilaj suplimentar. Dacă ar fi fost cumpărate mai multe echipamente, ar fi trebuit închiriat şi un alt spaţiu, la costul de 105.000 de dolari pe an.

Situaţia poate fi rezumată după cum urmează:

Vânzări	4.800 unităţi
Preţ de vânzare angro	250 dolari/bucata
Cost variabil	112,50 dolari/bucată
Costuri semifixe:	
Operatori de utilaj	7.500 dolari pentru fiecare 1.000 de unităţi produse suplimentar
Echipament	15.000 dolari pentru fiecare 1.000 de unităţi produse suplimentar, în afară de cele 600 de unităţi
Spaţiu	105.000 dolari/an pentru închiriere, dacă este achiziţionat mai mult de un utilaj

Scanned with OKEN Scanner

Datorită complexității acestor costuri, există mai multe modificări în ceea ce privește rentabilitatea vânzărilor, iar o singură calculare nu este suficientă. De exemplu, orice creștere a vânzărilor va presupune angajarea unui muncitor calificat. Modificarea pragului de rentabilitate a vânzărilor pentru o reducere de preț de 5% va însemna:

Modificarea pragului de rentabilitate a vânzărilor (%) (inclusiv costul aferent muncitorului calificat)

$$= 10\% + \frac{7.500\$}{125\$ \times 4.800} = 11{,}25\%$$

Modificarea pragului de rentabilitate a vânzărilor (unități)

= 0,1125 x 4.800 unități = 540 unități

Dacă totuși vânzările totale ar depăși 5.400 de unități și echipamentul ar trebui achiziționat, ar fi necesar un nou calcul, după cum urmează:

Modificarea pragului de rentabilitate a vânzărilor (%) (inclusiv costul echipamentului)

$$= 11{,}25\% + \frac{15.000\$}{125\$ \times 4.800} = 13{,}75\%$$

Modificarea pragului de rentabilitate a vânzărilor (unități)

= 0,1375 x 4.800 unități = 660 unități

Dacă ar fi necesar și mai mult spațiu care ar trebui să fie închiriat, ar mai fi necesar un alt calcul al rentabilității.

Pare evident că, atunci când există mai multe surse de costuri marginale fixe, analizele efectuate cu ajutorul calculării modificării pragului de rentabilitate a vânzărilor pot deveni dificile și confuze. Un tabel și un grafic care să ilustreze rentabilitatea sunt esențiale de obicei pentru lămurirea acestor probleme. Organizarea datelor într-un tabel (figura 9B-3) și reprezentarea lor într-un grafic (figura 9B-4) clarifică problemele. La schimbări ale vânzărilor cuprinse între 540 și 600 de unități, modificarea prețurilor este puțin profitabilă. O dată ce vânzările depășesc 600 de unități, totuși, costurile fixe trebuie să crească și ele încă o dată, datorită nevoii de echipamente suplimentare, iar profiturile vor fi negative și nu se vor transforma într-unele pozitive până când vânzările nu depășesc 660 de unități, făcând astfel încât modificarea contribuției să depășească modificarea costurilor fixe.

De notat că procentul de 12,5%, sau cele 600 de unități, reprezintă modificarea maximă a vânzărilor care ar fi posibilă înainte să intervină costurile suplimentare. Pentru a hotărî dacă investiția în echipamentul suplimentar este justificată, conducerea trebuie să decidă dacă posibilitatea ca vânzările să crească suficient de mult încât să conducă la

Scanned with OKEN Scanner

o contribuţie la profit superioară valorii de 7.500 de dolari (de exemplu, cu mai mult de 15%), după ce echipamentul este achiziţionat, ar fi suficientă pentru a justifica renunţarea la un profit mult mai sigur care ar putea fi atins printr-o simplă creştere a vânzărilor cu un procent de doar 12,5%.

Acest tip de situaţie apare ori de câte ori există o schimbare a costurilor fixe, în special atunci când este achiziţionat un echipament suplimentar şi trebuie închiriat spaţiul aferent. Pare puţin probabil ca o creştere a vânzărilor datorată modificării preţului să fie suficientă pentru a justifica închirierea de spaţiu suplimentar. De fapt, vânzările ar trebui să crească cu un procent mai mare de 53% înainte ca o asemenea creştere a costurilor fixe să producă un profit net pozitiv. Mai mult, investiţia nu ar fi justificată dacă profitul care ar putea fi câştigat, în situaţia în care nu s-a realizat integral planul de vânzări, ar fi mai mare.

Graficele care ilustrează rentabilitatea

Calculele pentru determinarea modificării pragului de rentabilitate a vânzărilor în cazul unei creşteri de preţ sunt aceleaşi ca în cazul reducerii de preţ. Pentru mărirea preţului, totuşi, volumul vânzărilor mai degrabă scade decât să crească.

FIGURA 9B-3. Tabelul revizuit al rentabilităţii pentru reducerea de preţ de 5% în cazul PQR Industries

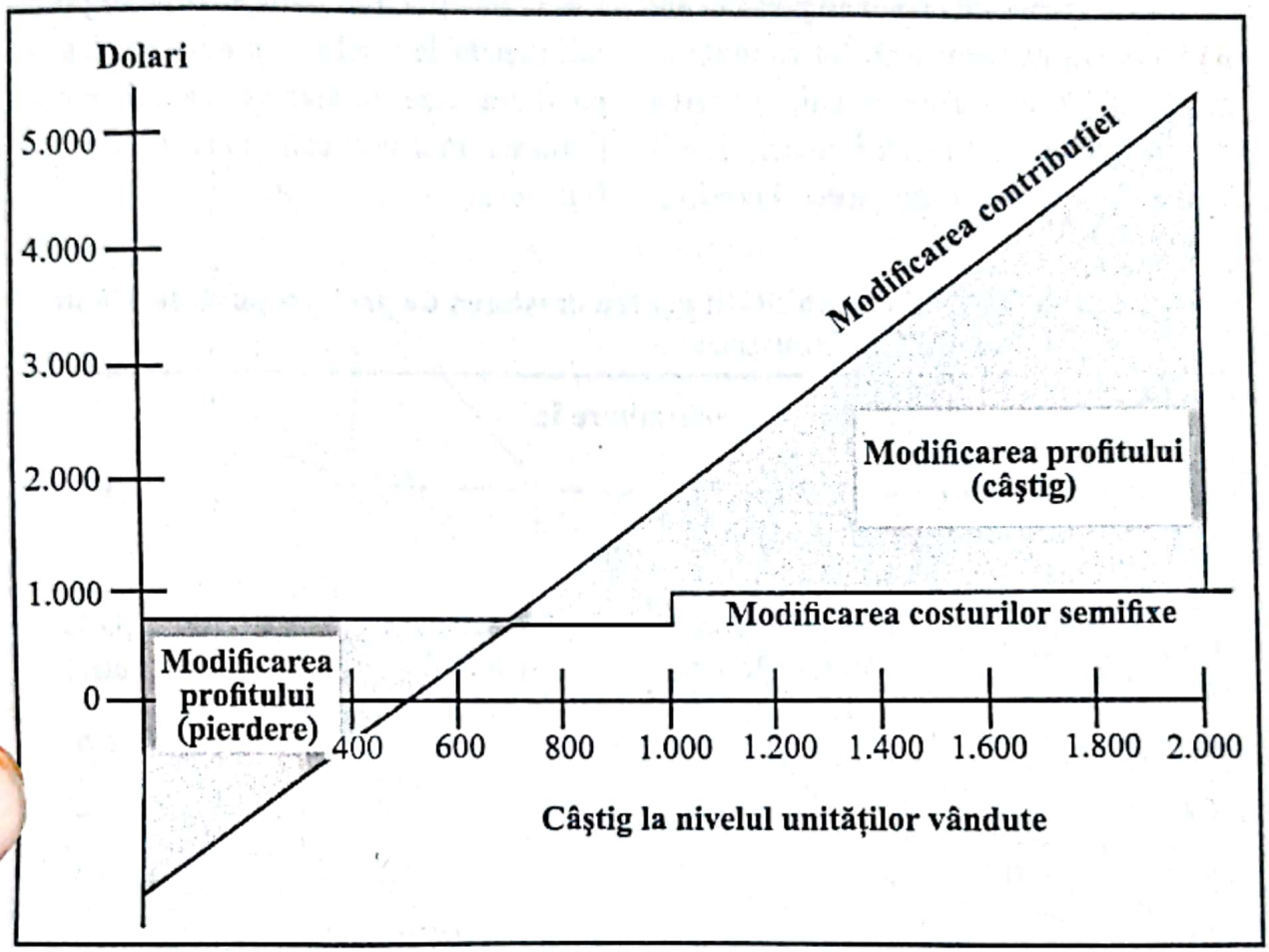
Schimbare în							
Vânzări		Adaosul pe preţ ($)	Costul operatorilor (dolari)	Costul echipamentului ($)	Costul spaţiului ($)	Costurile totale fixe ($)	Impozitul pe profit ($)
(%)	(Unităţi)						
0,00	0	-60.000	0	0	0	0	-60.000
5,00	240	-30.000	7.500	0	0	7.500	-37.500
10,00	480	0	7.500	0	0	7.500	-7.500
11,25	540	7.500	7.500	0	0	7.500	0
12,50	600	15.000	7.500	0	0	7.500	7.500
13,75	660	22.500	7.500	15.000	0	22.500	0
15,00	720	30.000	7.500	15.000	0	22.500	7.500
20,00	960	60.000	7.500	15.000	0	22.500	37.500
25,00	1.200	90.000	15.000	15.000	0	30.000	60.000
30,00	1.440	120.000	15.000	15.000	0	30.000	90.000
35,00	1.680	150.000	15.000	30.000	105.000	150.000	0
40,00	1.920	180.000	15.000	30.000	105.000	150.000	30.000

Notă: Schimbarea propusă: -5% sau 12,50 dolari/unitate; preţul iniţial = 250 dolari; % Marja de contribuţie = 45%; costurile semifixe = 7.500 dolari/1.000 unităţi pentru maşinişti; 15.000 dolari/1.000 unităţi, peste 5.400 de unităţi pentru echipament, 90.000 dolari/an pentru închirierea spaţiului dacă este folosit un nou echipament.

Scanned with OKEN Scanner

În consecință, direcția axei orizontale măsoară mai degrabă declinul volumului vânzărilor decât creșterea lui.

FIGURA 9B-4. Analiza revizuită a rentabilității reducerii de preț de 5% în cazul PQR Industries



Pentru a ilustra acest aspect, să luăm în considerare încă o dată cazul PQR Industries. Pe lângă aparate video, PQR vinde și televizoare foarte mari, la prețul de 3.000 de dolari bucata. Costurile variabile de 1.650 de dolari per unitate fac ca firma să aibă o marjă de contribuție de 1.350 de dolari per bucată, reprezentând un procent de 45%. Compania ia în considerare o creștere a prețului acestui articol pentru anul următor. Nivelul inițial al vânzărilor pentru evaluarea acestei creșteri (vânzările prognozate pentru anul următor) este de 4.000 de unități, ceea ce depășește capacitatea curentă de producție a companiei, și anume de 3.600 de unități.

Temerea vizavi de constrângerea legată de capacitatea de producție și dezvoltarea lentă a pieței pentru acest produs au determinat managementul să ia în considerare instituirea unei creșteri de preț în scopul maximizării profiturilor. Modificarea pragului de rentabilitate a vânzărilor pentru creșterea de preț propusă, de 5%, este următoarea:

$$\frac{-(5)}{45 + 5} = -10\%$$

Modificarea pragului de rentabilitate a vânzărilor (în unităţi) ar fi:

$= -0{,}10 \times 4.000$ unităţi $= -400$ unităţi

Atâta vreme cât creşterea preţului are ca efect diminuarea vânzărilor cu mai puţin de 10% sau 400 de unităţi, creşterea preţului va conduce la mărirea contribuţiei totale în dolari în cazul acestui produs.

Pentru a creşte producţia peste capacitatea curentă de 3.600 de unităţi, trebuie achiziţionat un echipament suplimentar la preţul de 150.000 de dolari. Dacă, totuşi, ca urmare a creşterii preţului, vânzările scad sub pragul în care capacitatea curentă este suficientă, achiziţionarea unui nou echipament nu ar mai fi necesară.

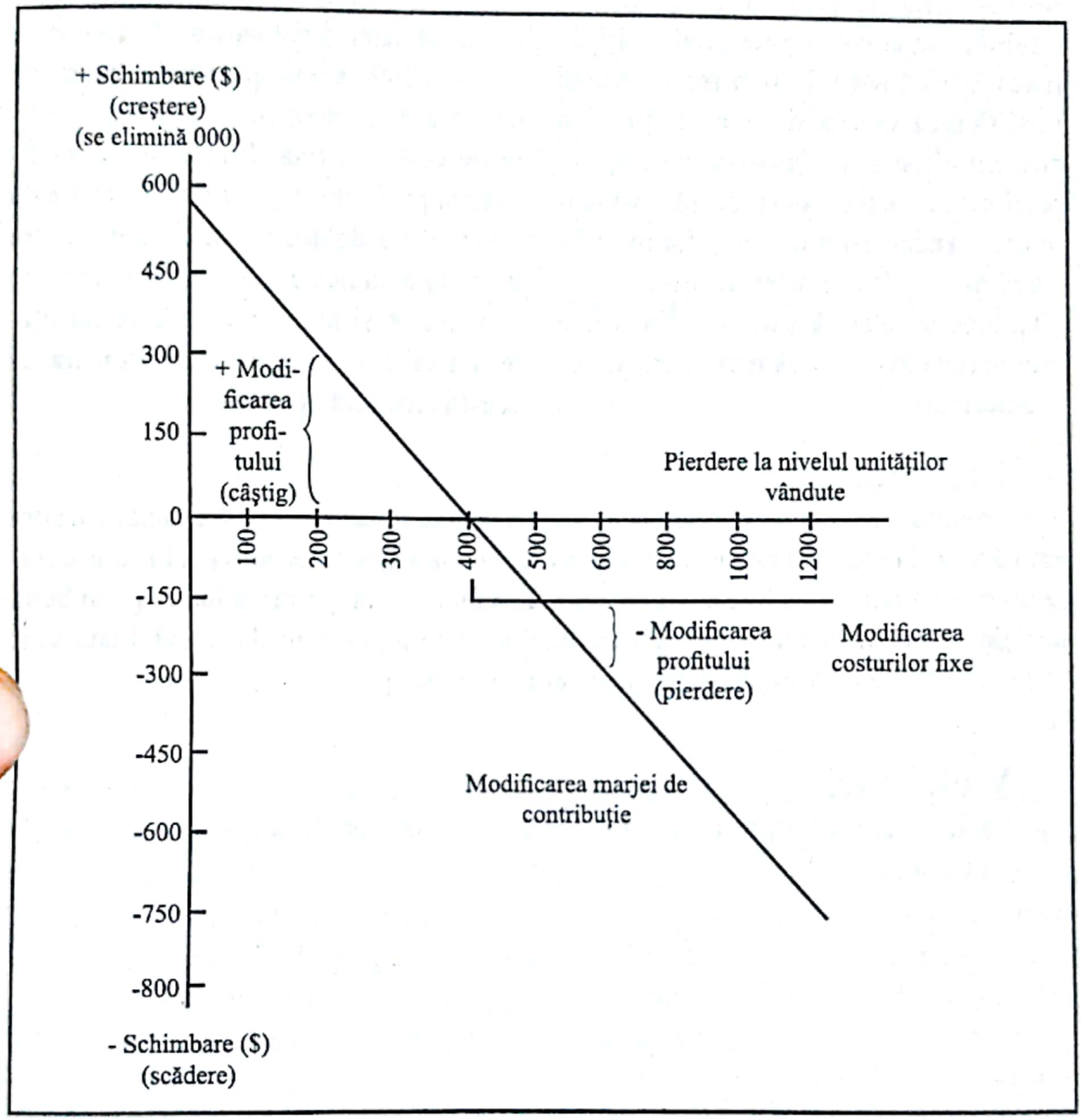
FIGURA 9B-5. Tabelul rentabilităţii pentru creşterea de preţ propusă de 5% în cazul PQR Industries

		Schimbare în		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Vânzări				
(%)	(Unităţi)	Marja de contribuţie (dolari)	Costuri fixe (dolari)	Contribuţia la profit (dolari)
0,0	0	600.000	0	600.000
5,0	200	800.000	0	300.000
10,0	400	0	-150.000	150.000
12,5	500	-150.000	-150.000	0
15,0	600	-300.000	-150.000	-150.000
20,0	800	-600.000	-150.000	-450.000
25,0	1000	-900.000	-150.000	-750.000
30,0	1200	-1.200.000	-150.000	-1.050.000

Notă: Schimbarea propusă -5% sau 150 dolari/unitate; preţul iniţial = 3.000 dolari; Marja de contribuţie (%) = 45%; costul semifix = 150.000 dolari pentru o capacitate ce depăşeşte 3.600 de unităţi.

Scanned with OKEN Scanner

FIGURA 9B-6. Analiza rentabilității pentru creșterea de preț de 5% în cazul PQR Industries



Cheltuiala evitată reprezintă o modificare negativă a costurilor fixe din punct de vedere al nivelului presupus pentru atingerea unui nivel de bază de 4.000 de unități. O nouă modificare a pragului de rentabilitate a vânzărilor este calculată după cum urmează:

Modificarea pragului de rentabilitate a vânzărilor (%)
(inclusiv modificarea costurilor fixe)

$$= -10\% + \frac{-150.000\$}{1.500\$ \times 4.000} = -12,5\%$$

Scanned with OKEN Scanner

Pe baza datelor prezentate în tabelul 9B-5, putem crea un grafic al rentabilităţii în cazul acestei modificări de preţ (figura 9B-6). Liniile reprezentând modificarea marjei de contribuţie şi a costurilor fixe o iau într-o direcţie opusă celei pe care ne-am obişnuit să o vedem în cazul reducerilor de preţ, dar modificarea marjei de contribuţie, aşa cum indică poziţia relativă a acestor linii, este interpretată în continuare ca în exemplele anterioare.

Pentru a verifica acest aspect, ne vom referi la grafic şi vom analiza rezultatele unei diminuări a vânzărilor cu 5%, sau 200 de unităţi. În acest punct, nu exista nici o modificare în ceea ce priveşte costurile fixe. Prin urmare, modificarea profitabilităţii ar trebuie să fie de 300.000 de dolari, adică distanţa dintre linia care indică modificarea marjei de contribuţie şi axa orizontală. Referinţele din tabelul aferent vor demonstra că acest lucru este adevărat.

Rezumat

Prognozarea rezultatelor unei modificări de preţ nu este o ştiinţă exactă, aşa cum am văzut şi în ultimele capitole. Prin urmare, un manager ar trebui să ia în considerare toate rezultatele posibile ale unei asemenea modificări, pentru a lua cea mai bună decizie. Tabelele şi graficele aferente unei analize a pragului de rentabilitate sunt utile, fiind nişte instrumente uşor de creat în acest scop.

Mulţumiri

La acest capitol a contribuit în calitate de coautor prof. Gerald E. Smith, de la Boston College.

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 10

Concurenţa

Rezolvarea atentă a conflictelor

Stabilirea preţurilor în funcţie de concurenţă este mai provocatoare şi mai riscantă decât stabilirea preţului unui produs unic.[1] În absenţa concurenţei, managerii pot anticipa efectul unei schimbări a preţului doar prin analizarea sensibilităţii faţă de preţ a consumatorilor. Totuşi, atunci când un produs este doar unul dintre multe altele de pe piaţă, competitorii pot crea o stare de haos prin astfel de prognoze. Discounturile de preţ pe pieţele competitive – fie ele explicite sau deghizate sub forma unor rabaturi, cupoane sau termene de plată mai generoase – reprezintă un pariu aproape sigur pentru creşterea imediată a vânzărilor şi profiturilor. Este destul de simplu să fii sedus de aceste creşteri rapide şi să nu reuşeşti să îţi dai seama care sunt consecinţele pe termen lung. O scădere a preţului care conduce la creşterea vânzărilor azi, va schimba mâine în mod invariabil domeniul în care îţi desfăşori activitatea. De cele mai multe ori este vorba despre o schimbare în rău.

Experienţa unui mare producător de materiale de construcţii ilustrează o astfel de problemă. Ca lider de piaţă, era o companie ce fusese profitabilă în mod constant de-a lungul timpului. În ciuda caracterului de marfă al produsului, compania avea un preţ puţin mai mare decât cel al pieţei, care reflecta superioritatea tehnică percepută şi serviciile excepţionale oferite clienţilor. Totuşi, firma se confrunta cu o pierdere în ceea ce priveşte cota de piaţă, datorită concurenţei agresive la nivel de preţ din partea

Scanned with OKEN Scanner

concurenţilor mai mici. Noua conducere, care preluase controlul în urma unei achiziţii pe datorie (engl. *leveraged buyout*), era hotărâtă să schimbe această tendinţă.

Deşi această companie oferea reduceri standard în funcţie de volumul achiziţionat, de rapiditatea cu care se efectua plata ş.a.m.d., totuşi nu mai fusese niciodată dispusă să negocieze preţurile cu vreun alt client în afară de cei mari. În consecinţă, competitorii mai mici îşi puteau stabili preţurile chiar sub umbrela de preţ a liderului. Pentru a încurca planurile concurenţei, noua conducere a decis să „închidă" umbrela. Ori de câte ori un cont părea să fie serios ameninţat de o licitaţie cu costuri mici, directorii de vânzări erau autorizaţi să negocieze „afaceri speciale" care ar fi condus la păstrarea acelui cont, la preţuri scăzute, dar în continuare profitabile. Efectul acestei politici a fost semnificativ şi imediat; compania a stopat în mod eficient pierderea clienţilor consacraţi, continuând în schimb să câştige noi afaceri, graţie calităţii serviciilor oferite. În următoarele câteva trimestre, cota de piaţă nu numai că a încetat să mai scadă, ci, dimpotrivă, a crescut cu câteva puncte.

A fost vorba despre o mişcare strategică? Compania a câştigat mai multe bătălii legate de preţ şi, în consecinţă, a avut un volum de vânzări mai mare şi profituri pe măsură. Conducerea a fost cu siguranţă încântată. Dar cum ne putem aştepta ca piaţa să se schimbe ca urmare a acestei noi politici de preţ? Care a fost impactul previzibil pe termen lung al acelei strategii asupra firmelor concurente din domeniu? La început, piaţa s-a schimbat foarte puţin, deoarece compania a încercat să nu facă publică noua politică. În timp, totuşi, clienţii au început să discute unii cu alţii. Clienţii tradiţionali ai companiei, care fuseseră dispuşi să plătească un preţ premium pentru calitatea produselor şi serviciilor companiei, au început să afle că alţii primeau aceeaşi calitate şi aceleaşi servicii pentru mai puţini bani. În plus, au aflat că existau clienţi care obţineau preţuri mai mici, deoarece negociau mai dur şi ameninţau vor încheia afaceri cu alţi furnizori.

Nu este greu să-ţi imaginezi ce s-a întâmplat în continuare. Foştii cumpărători loiali au decis să nu se mai lase păcăliţi pur şi simplu pentru că nu studiaseră şi alte alternative. Autoritatea referitoare la achiziţie a fost mutată de la persoanele propriu-zise la departamente specializate pe achiziţie; concurenţilor li s-au deschis uşi care anterior le fuseseră închise; şi, în loc să încheie contractul cu această companie, clienţii, care până atunci fuseseră loiali, au început să plece încet-încet. Pentru că în fiecare vânzare erau implicaţi mai mulţi concurenţi, ciclul vânzărilor s-a dezvoltat şi, o dată cu el, şi numărul cererilor pentru „afaceri preferenţiale" a crescut în mod exponenţial. De fapt, în doi ani, conducerea a căutat un mod de a automatiza procesul pregătirii lor şi taxării clienţilor în funcţie de diferite categorii de preţ.

Această companie a creat în mod neadecvat un stimulent financiar, care a îngreunat relaţiile cu clienţii. Aceştia au reacţionat, devenind mai dificili. Deşi politica a stopat declinul cotei de piaţă, atât preţurile din domeniu, cât şi preţul premium al

Scanned with OKEN Scanner

companiei au scăzut. Conducerea s-a plâns de profiturile în scădere și de pierderea loialității clienților, dar în cele din urmă a reacționat în fața refuzului cumpărătorilor de a plăti prețul premium tradițional pentru calitate și servicii, căutând moduri de a reduce costurile din acele zone.

Deși această companie a avut beneficii imediate de pe urma politicii sale de boicotare a planurilor concurenței, a subestimat fără să-și dea seama nivelul prețului practicat în domeniu și valoarea avantajului său competitiv. Lecția în acest caz nu este că managementul ar trebui să evite menținerea cu orice preț a cotei de piață sau că nu ar trebui să inițieze vreodată scăderi de prețuri. Lecția este că, înainte de demararea acestor acțiuni, conducerea trebuie să anticipeze consecințele strategice pe termen lung și să le compare cu beneficiile pe termen scurt. O decizie legată de stabilirea prețului nu ar trebui să fie luată niciodată doar pentru a încheia următoarea vânzare sau pentru a îndeplini vreun obiectiv de vânzări pe termen scurt, ci mai degrabă pentru a intensifica profitabilitatea pe termen lung a firmei. Stabilirea prețurilor seamănă cu un joc de șah: cei care fac câte o mutare o dată – căutând să minimalizeze pierderile imediate sau să exploateze ocaziile imediate – vor fi în mod invariabil învinși de aceia care vizualizează câteva mutări înainte.

Deoarece schimbările de preț afectează vânzările mai repede decât alte decizii de marketing, ele sunt folosite de cele mai multe ori ca o soluție de remediere rapidă a problemelor pe termen scurt. Totuși, o stabilire profitabilă a prețurilor presupune ca și managerii să ia în considerare modul în care fiecare decizie va afecta comportamentul competitiv viitor și profitabilitatea. De exemplu, Procter&Gamble a abandonat o politică tipică de „promovare a prețului", veche de un deceniu, în ciuda beneficiilor acesteia pe termen scurt, după ce a realizat că îi făcea pe marii retaileri să adopte modele de achiziție care măreau în mod substanțial costurile de producție și distribuție.

Deciziile legate de stabilirea prețurilor ar trebui să fie întotdeauna luate ca parte dintr-o strategie de marketing pe termen lung, pentru a genera și a captura o mai mare contribuție la profit. Altfel, este posibil să câștigi multe bătălii individuale pentru cota de piață, sfârșind apoi prin a pierde războiul pentru profitabilitate. Nu vrem neapărat să demonstrăm că stabilirea unor prețuri mai mici decât concurența nu este niciodată o strategie de succes pentru viitor, dar condițiile necesare pentru ca ea să aibă succes depind foarte mult de reacția clienților și a competitorilor. Scopul acestui capitol este să ofere un ghid pentru anticiparea acestor reacții, influențarea lor și integrarea lor într-un plan strategic pe termen lung.

Înțelegerea jocului legat de stabilirea prețurilor

Stabilirea prețurilor este un „joc", așa cum îl definesc teoreticienii jocului, deoarece succesul depinde nu doar de modul în care o companie își stabilește prețurile, ci și de reacția clienților și a competitorilor față de ea. Din păcate, stabilirea prețurilor

Scanned with OKEN Scanner

în mod strategic pentru profitabilitatea constantă este un tip de joc care presupune unele abilităţi pe care mulţi directori de marketing şi de vânzări nu le au. Lucrurile pe care cei mai mulţi dintre noi le ştim despre competiţie le-am învăţat din sporturi, de la şcoală şi poate din concursurile de vânzări din interiorul companiei. Regulile pentru a avea succes în acest tip de competiţie sunt destul de diferite de cele din cazul stabilirii preţurilor. Motivul, în limbajul tehnic, este că primul reprezintă exemple de jocuri „cu sumă pozitivă", pe când stabilirea preţurilor este un joc „cu sumă negativă". Înţelegerea diferenţei este crucială pentru a derula cu succes jocul legat de stabilirea preţurilor.[2]

Jocurile cu sumă pozitivă sunt acelea în care procesul competiţiei în sine creează beneficii. În consecinţă, cu cât jocul este mai prelungit şi mai intens – în sport, în mediul academic sau vânzări – cu atât mai mari sunt recompensele pentru jucători. Câştigătorul crede întotdeauna că merită să joace astfel de jocuri şi chiar şi învinsul poate câştiga suficientă experienţă astfel încât să nu regrete că a participat la joc. De fapt, oamenii cu o atitudine sănătoasă faţă de aceste activităţi caută adesea oportunităţi ca să se autoprovoace pentru a beneficia pur şi simplu de pe urma experienţei. Un astfel de spirit competitiv este un criteriu folosit în mod frecvent în identificarea candidaţilor pentru locurile de muncă din domeniul vânzărilor.

Din păcate, aceeaşi atracţie entuziastă faţă de competiţia în sine este chiar neindicată în cazul jocurilor cu sumă negativă: acelea în care procesul competiţiei impune costuri pe care jucătorii le suportă. Războiul, acţiunile sindicale şi duelul sunt jocuri cu sume negative, deoarece învinsul nu are niciodată nimic de câştigat de pe urma participării. Cu cât durează mai mult conflictul, cu atât este mai probabil ca însuşi jucătorul să descopere că jocul nu a meritat costul. Competiţia legată de preţ este de obicei un joc de sumă negativă, deoarece cu cât este mai intensă, cu atât subminează valoarea pieţei în interiorul căreia se desfăşoară competiţia.[3] Prin urmare, cei care concurează din punct de vedere al preţului ar trebui să uite ceea ce au învăţat despre concurenţa în domeniul sportului şi alte jocuri cu sume pozitive şi să încerce în schimb să se inspire din zone mai puţin familiare, cum ar fi războiul sau duelul.

Participanţii la războiul real, care ştiu foarte bine care sunt costurile sale, nu fac greşeala de a pune un semn de egalitate între succes şi câştigarea bătăliilor. Lidell Hart, autorul a peste 30 de cărţi despre strategie militară, oferă liderilor militari şi politici sfaturi pe care marketerii ar face bine să le noteze:

> Puterea de a te lupta este doar unul dintre instrumentele strategiei măreţe – care ar trebui (de asemenea) să ia în considerare şi să pună în aplicare... presiunea financiară, presiunea diplomatică şi... presiunea etică, pentru a slăbi voinţa adversarului... Nu numai că ar trebui să combine diversele instrumente, dar şi să adapteze utilizarea lor, pentru a evita pagubele ulterioare, din perioada de pace.[4]

Scanned with OKEN Scanner

Pe scurt, câștigarea bătăliilor nu este un sfârșit în sine, iar războiul nu reprezintă singurul drum către un final.

Pentru marketeri, dar și pentru diplomați, războiul ar trebui să fie ultima soluție, și chiar și atunci când se apelează la el, trebuie analizat raportul dintre potențialele beneficii și costurile presupuse. Din fericire, există multe metode cu sume pozitive în cadrul cărora marketerii să concureze. Crearea unor noi produse, crearea unor noi moduri de a oferi servicii, comunicarea mai eficientă cu clienții în legătură cu beneficiile și reducerea costurilor operațiunii sunt toate forme ale competiției cu sume pozitive. Tocmai pentru că ele creează profituri, în loc să le disipeze, consolidarea abilităților pentru formele de competiție cu sume pozitive reprezintă baza pentru o strategie durabilă. Competiția bazată doar pe preț este în cel mai bun caz o strategie pe termen scurt, până când firmele concurente încep să considere că este suficient de amenințătoare și reacționează în consecință.

Avantajul competitiv: singura sursă durabilă pentru profitabilitate

Cum se pot transforma companiile în niște competitori puternici? Din păcate, mulți manageri se înșală crezând că măsura succesului competitiv este cota de piață (vezi caseta 10-1). Ar putea fi o strategie de succes, însă numai în condițiile în care este adoptată doar de o singură firmă. Când mai mulți competitori urmăresc exact aceeași strategie, se implică în competiția cu sumă negativă, urmarea fiind erodarea profitabilității pentru toți cei implicați. Din fericire, există strategii care promovează concurența cu sumă pozitivă. În loc să atragă clienții și să genereze un profit mai mic, aceste strategii atrag clienții creând mai multă valoare sau mai multă eficiență operativă. Ele implică fie creșterea valorii ofertei fără suplimentarea excesivă a costurilor, fie reducerea costurilor fără a se diminua însă valoarea ofertei.

Numim aceste surse de creștere profitabilă avantaje competitive deoarece competitorii nu le pot adopta imediat, decât cu niște costuri mult mai mari. Mulți manageri înțeleg complet greșit conceptul de avantaj competitiv și importanța sa pentru profitabilitatea pe termen lung. Ei cred că au un „avantaj competitiv" prin faptul că au mai multe magazine decât concurența, oameni de vânzări mai bine informați sau produse de calitate superioară. Aceste lucruri nu reprezintă avantaje competitive decât în situația în care permit firmei să ofere valoare la costuri mai eficiente decât o fac firmele concurente. Să oferi clienților o ofertă mai atractivă acceptând un profit mai scăzut decât concurența poate fi un avantaj de vânzări, dar nu este un avantaj competitiv durabil.

Cum poate obține o firmă un avantaj competitiv? De cele mai multe ori este o chestiune de șansă. Aramco, o companie petrolieră din Arabia Saudită, deține câmpuri petroliere de pe care petrolul poate fi extras mai ieftin decât de pe cele din Alaska, Marea Nordului sau Kazakhstan. Adesea, avantajul vine din faptul că adopți

Scanned with OKEN Scanner

primul o nouă idee. Prin deţinerea unui patent sau a celor mai bune locaţii, o firmă poate obţine un avantaj pe care unei firme concurente îi va fi mai greu să-l imite ulterior.

CASETA 10-1

MITUL COTEI DE PIAŢĂ

Un mit foarte des întâlnit printre marketeri este următorul: cota de piaţă este cheia profitabilităţii. Dacă ar fi adevărat, desigur, istoria recentă ar fi demonstrat că General Motors este cea mai profitabilă companie de automobile din lume, United Airlines este cea mai profitabilă linie aeriană, iar Philips este cel mai profitabil fabricant de produse electronice, începând de la becuri şi până la televizoare color. De fapt, aceste companii, deşi erau lideri în vânzări, reprezentau în realitate nişte eşecuri financiare. Sursa acestui mit, în ciuda acestor exemple, este o corelaţie demonstrabilă dintre cota de piaţă şi profitabilitate. Totuşi, aşa cum ar trebui să ştie orice student la statistică, corelaţia nu implică neapărat şi o relaţie cauzală.

O explicaţie mult mai plauzibilă pentru respectiva corelaţie este că atât profitabilitatea, cât şi cota de piaţă sunt cauzate de aceeaşi sursă reală a succesului afacerii: un avantaj competitiv durabil legat de satisfacerea efectivă a nevoilor clienţilor sau de realizarea acestui lucru mult mai eficient.* Dacă o companie are un avantaj competitiv, poate obţine profituri mai mari, fie datorită unui preţ premium, fie unui cost scăzut de producţie. Acel avantaj, dacă este durabil, descurajează şi competitorii să stabilească drept ţintă clienţii companiei sau să reziste în mod eficient în faţa încercărilor sale de a se extinde. În consecinţă, deşi o companie mai puţin norocoasă s-ar confrunta cu competitori la fel de eficienţi care ar putea obţine cote de piaţă printr-o concurenţă la nivel de preţ ce diminuează profiturile, o companie cu un avantaj competitiv poate avea o cotă de piaţă mai mare şi să obţină în acelaşi timp profituri mai mari. Cota de piaţă nu reprezintă cheia profitabilităţii, ci este, ca şi profitabilitatea, doar un alt simptom al unei companii foarte bine manageriate.

Din păcate, când conducerea percepe greşit simptomul (cotă de piaţă insuficientă) şi îl interpretează ca pe o cauză, încearcând să-l identifice prin intermediul unor mijloace nepotrivite, cum ar fi scăderea preţului, profitabilitatea aşteptată nu se materializează. În mod contrar, obţinerea unei cote de piaţă mai mari, nejustificată de un avantaj competitiv real, poate adesea să reducă profitabilitatea propriei companii şi pe cea a industriei în sine. Obiectivul final al oricărui plan strategic nu ar trebui să fie îndeplinirea sau chiar susţinerea volumului de

Scanned with OKEN Scanner

vânzări, ci construirea și susținerea avantajului competitiv. Profitabilitatea și, în multe cazuri, cota de piață vor veni de la sine. De fapt, contrar mitului că o cotă de piață mai mare conduce la o profitabilitate mai mare, modificările la nivelul profitabilității precedă de obicei schimbările legate de cota de piață, nu invers. De exemplu, avantajele competitive ale firmei Wal-Mart au transformat-o în cel mai profitabil retailer din Statele Unite cu mult înainte să devină cel mai mare, în timp ce Sears a avut un profit mai mic cu mulți ani înainte să înceapă să își piardă din cota sa de piață dominantă. Acest model al profitabilității care determină cota de piață și nu este o consecință a ei, este în momentul de față vizibil în industria automobilelor, în cea financiară și în domeniul oțelului.

Un plan strategic bazat mai degrabă pe consolidarea volumului de vânzări decât pe crearea unui avantaj competitiv este în mod esențial o strategie de devalorizare în scop competitiv (engl. *beggar-thy-neighbor strategy*) – un joc cu sumă negativă care în cele din urmă poate submina profitabilitatea industriei. Fiecare punct al cotei de piață obținut prin diminuarea profitabilității (fie prin oferirea unui preț mai mic, fie prin creșterea costurilor) reduce în mod invariabil valoarea vânzărilor câștigate. De vreme ce concurenții pot adopta efectiv aceleași măsuri, probabil că o vor face, cel puțin eliminând parțial orice creștere a vânzărilor, în timp ce reduc și mai mult valoarea unei vânzări. Singurul mod durabil de a mări profitabilitatea relativă este prin deținerea unui avantaj competitiv care îți va permite să crești vânzările și profiturile. Pe scurt, scopul unui plan strategic nu ar trebui să fie acela de a fi mai mare decât concurența (deși asta s-ar putea întâmpla), ci de a fi mai bun. O astfel de concurență bazată pe un joc cu sume pozitive, în loc să submineze profitabilitatea unei industrii, o reînnoiește în mod constant.**

* Robert Jacobson și David Aaker, „Is Market Share All That It's Cracked Up to Be?", *Journal of Marketing*, 49 (toamna 1985), pag. 11-12; William W. Alberts, „The Experience Curve Doctrine Reconsidered", *Journal of Marketing*, 53 (iulie 1989), pag. 36-49; Cathy Anterasium, John L. Graham și R. Bruce Money, „Are U.S. Managers Superstitious about Market Share?", *Sloan Management Review* (vara 1996), pag. 67-77; Linda L. Hellof și Robert Jacobson, „Market Share and Customers' Perceptions of Quality: When Can Firms Grow Their Way to Higher Versus Lower Quality?", *Journal of Marketing*, 63 (ianuarie 1999), pag. 16-25.

** Pentru a dovedi că există lideri în ceea ce privește profitul, chiar în rândul firmelor cu o cotă mică sau medie de piață, aproape la fel de frecvent ca în cazul firmelor cu o cotă mare de piață, vezi William L. Shanklin, „Market Share Is Not Destiny", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 4 (iarnă-primăvară 1989), pag. 5-16.

Scanned with OKEN Scanner

AOL a creat o „comunitate virtuală" cu un serviciu inclus de mesagerie instant şi camere de chat, a cărei valoare nu a putut fi imitată de către competitori pe termen scurt. Google şi-a stabilit o poziţie dominantă în căutările de pe internet creând un motor de căutare inovator, pe care competitorilor le va lua ceva timp să-l egaleze ca performanţă.

De cele mai multe ori, avantajele competitive sunt desprinse din managerierea eficientă a lanţului de valoare al firmei. Michael Porter citează trei moduri în care companiile se pot ocupa în mod activ de operaţiuni astfel încât să obţină un avantaj competitiv.[5]

• *Poziţionare în funcţie de necesităţile clienţilor* – bazată doar pe deservirea nevoilor unui anumit segment sau unei anumite nişe a clienţilor, ceea ce îi permite firmei să-şi administreze operaţiunile astfel încât să îndeplinească mai eficient din punct de vedere al costului nevoile unice ale acelui segment.

• *Poziţionare în funcţie de acces* – bazată pe capacitatea companiei de a avea acces la clienţi în moduri unice. Accesul poate reprezenta un factor care ţine de localizare sau de tipologia clienţilor. De exemplu, deservirea unei pieţe geografice unice, mare sau mică, în funcţie de structura costurilor firmei, poate crea un cost unic şi avantaje la nivelul serviciilor oferite.

• *Poziţionare în funcţie de varietatea produselor sau a serviciilor* – concurarea în domeniu prin alegerea unor anumite activităţi care fac parte din lanţuri de valoare concepute strategic, incluzând coaliţii cu parteneri strategici, care coordonează sau împart lanţuri de valoare astfel încât compania să suporte doar o parte a costurilor şi să aibă un avantaj legat de diferenţiere.

Wausau Paper este un exemplu de companie care a urmărit cu succes strategia „poziţionării în funcţie de necesităţi". Conform standardelor din domeniu, compania este una de dimensiuni mici, dar este de două ori mai profitabilă decât marile firme. Secretul său este că evită pieţele cu un volum mare de tranzacţii, competitive din punct de vedere al preţului, focusându-se asupra pieţelor de nişă. Unul dintre segmentele asupra cărora se focusează este piaţa pentru hârtia colorată. Wausau a fabricat hârtia galbenă pentru post-it-urile 3M până când şi alţi producători de hârtie şi-au modificat calitatea şi au scăzut preţul. Decât să concureze în ceea ce priveşte preţul, compania şi-a folosit experienţa în realizarea hârtiei colorate ca să creeze culorile foarte ţipătoare oferite acum în magazinele Kinko. În mod similar, compania lucrează îndeaproape cu producătorii de alimente pentru a-şi sprijini inovaţiile. În consecinţă, a fost printre primii producători ai pungilor cu floricele pentru cuptorul cu microunde.[6]

Industria berii din SUA reprezintă un caz clasic de „poziţionare în funcţie de acces", atât prin creşterea, cât şi prin îngustarea zonelor geografice în care îşi

Scanned with OKEN Scanner

desfășoară activitatea, pentru a obține un avantaj competitiv. Companiile cu o prezență la nivel național, cum ar fi Anheuser-Busch și Miller, se bucură de un enorm avantaj competitiv în achiziționarea de spațiu de publicitate la televizor la niște prețuri foarte avantajoase. Au folosit acel avantaj pentru a elimina firmele concurente mai mici, care activează tot la nivel național. În timp ce acești producători de bere mai mici cu distribuție națională se zbăteau să supraviețuiască, numărul micilor fabricanți de bere a crescut, iar aceștia au prosperat urmărind o strategie geografică diferită. Companii ca Smuttlynose Brewing din Portsmouth, New Hampshire, Old Dominion din Virginia de Nord și Elk Grove Brewing din Elk Grove, California, se bazează pe depozitele locale și pe promovarea prin viu grai, pentru a opera firme mici, dar profitabile.

Strategia sistemelor de operare de la Microsoft reprezintă un exemplu bun de strategie a „poziționării în funcție de varietatea produselor/serviciilor oferite". Pe măsură ce piața computerelor desktop s-a dezvoltat, Microsoft a ales în mod deliberat să nu-și îndrepte atenția asupra producerii sistemelor complete de calculatoare, așa cum au făcut Apple și IBM, ci doar asupra producerii sistemului de operare – elementul strategic pentru funcționarea corectă a calculatorului. Pe măsură ce companiile de utilități publice tradiționale au început să fie supuse presiunii competitive, au căutat ocazii pentru a câștiga avantaje legate de costuri sau de produse, coordonând activitățile în lanțuri de valoare combinate. Compania de electricitate locală a devenit un mediu din ce în ce mai des folosit pentru inserturile publicitare trimise o dată cu factura lunară. Costurile sale marginale de expediere sunt mai scăzute decât pentru expeditorii tradiționali (deoarece o factură trebuie oricum să fie trimisă) și poate promite că un procentaj mai mare de destinatari vor deschide de fapt plicul decât să-l arunce la coșul de gunoi.

După cum arată aceste exemple, cheia pentru dobândirea unei profitabilități durabile este conducerea firmei către avantajul competitiv. Din păcate, cele mai multe companii aflate pe piețele competitive se focusează pe creșterea venitului pe care îl urmăresc încercând să se adreseze tuturor, și nu pe crearea unei valori mai eficiente din punct de vedere al costului. Michael Porter, un adevărat guru pe probleme de concurență, crede că eșecul de a obține valoarea sau avantajul costului înseamnă „să rămâi blocat la un nivel mediu". Când astfel de companii se confruntă cu firme concurente, unele dintre ele oferind calitate sau servicii mai bune, iar altele prețuri mai mici, profitabilitatea firmei este destul de redusă, în ciuda dimensiunii sale.[7]

În lipsa unui avantaj competitiv, este o adevărată sinucidere să continui să te bazezi pe preț. În timpul exploziei tehnologiei internetului din cea de-a doua parte a anilor '90, mii de retaileri și investitori de pe internet sperau să demonstreze că această afirmație este greșită. Au acceptat profituri mai scăzute, chiar negative, doar pentru a obține o cotă de piață mai mare, în ideea că în cele din urmă vor deveni

Scanned with OKEN Scanner

profitabile. Au ignorat un principiu economic simplu: concurenţa elimină profitabilitatea, cu excepţia acelora care au un avantaj competitiv a cărui sursă îi împiedică pe competitori să-şi adapteze total costurile sau propunerea de valoare. După cum se pare, companiile care au avantajele competitive în ceea ce priveşte concurenţa în spaţiul virtual (recunoaşterea numelui, costuri scăzute ale atragerii clienţilor, economiile de scară) sunt exact acelea care au avantaje şi în mediul de retail propriu-zis.

Există câteva excepţii, şi anume acei nou veniţi în lumea internetului care ar putea crea avantaje pe care competitorii să nu le poată imita. De exemplu, eBay se bucură de profituri care le depăşesc pe cele ale competitorilor online sau din spaţiul real, nu doar din cauza valorii ridicate a comerţului online, ci datorită dificultăţii cu care s-ar confrunta competitorii ce reduc preţurile în încercarea lor de a imita ofertele online. Valoarea unei licitaţii este direct legată de numărul participanţilor (de exemplu, valoarea unei reţele de telefonie). Când eBay a câştigat un avantaj mare legat de numărul de utilizatori, a devenit imposibil pentru orice concurent să aibă aceeaşi valoare ca el. În mod similar, Amazon a creat cu grijă profiluri privind preferinţele cumpărătorului, creditul lor şi informaţiile de expediere, ceea ce face ca experienţa cumpărăturilor de pe Amazon să fie pentru foarte multe persoane una mai eficientă şi mai plăcută decât să cumpere de la un competitor online sau de la unul tradiţional.

Reacţia în faţa concurenţei: gândeşte-te înainte să acţionezi

Mulţi manageri sunt atât de conştienţi de riscurile războaielor legate de preţuri şi de importanţa concurării de pe o poziţie de top încât se gândesc foarte mult înainte să iniţieze competiţia preţurilor. Pentru cei mai mulţi dintre noi, este destul de greu să gândim logic dacă sau cum să reacţionăm atunci când suntem deja atacaţi. În consecinţă, vom discuta detaliat, pas cu pas, despre modul în care trebuie analizată o situaţie competitivă şi cum trebuie să reacţionezi.

Când este mai prudent din punct de vedere financiar să te adaptezi la o ameninţare competitivă, cel puţin în perioada imediat următoare, până când îţi poţi îmbunătăţi capacitatea, decât să porneşti un război? Analizarea foarte atentă a acestei întrebări înseamnă mult mai mult decât să te pregăteşti, din punct de vedere intelectual şi psihologic, pentru a oferi cel mai bun răspuns competitiv. De asemenea, scoate la iveală punctele slabe ale poziţiei tale competitive. Dacă nu-ţi place că trebuie să te adaptezi des unui competitor, deoarece compania ta nu poate lupta cu succes împotriva ameninţării, vei începe să cauţi o strategie competitivă care fie îţi creşte avantajul, fie te dă la o parte din calea dezastrului.

Figura 10-1 ilustrează fluxul complex al gândirii necesar pentru a lua decizii în cunoştinţă de cauză în ceea ce priveşte reacţia faţă de concurenţa bazată pe preţ. Demonstraţia începe cu presupunerea că unul sau mai mulţi competitori şi-au micşorat preţurile sau au introdus noi produse care oferă cel puţin unora dintre clienţii tăi mai multă valoare în schimbul banilor pe care îi plătesc. Cum ar trebui să

Scanned with OKEN Scanner

reacționezi? Unii teoreticieni susțin că o firmă nu ar trebui să reacționeze atâta timp cât există moduri mai bune, cu sume pozitive, de a concura din punct de vedere al atributelor legate de produs sau serviciu. Deși câteodată acest lucru este adevărat, momentul în care respectivele metode au fost explorate și implementate era de obicei anterior amenințării reprezentate de un preț competitiv. În momentul amenințării, reacțiile strategice ale unei firme sunt fixate pe termen scurt. Întrebarea la care te gândești imediat este dacă să reacționezi printr-o schimbare a prețului atunci când ești amenințat cu o pierdere a vânzărilor în fața unui competitor care are un preț mai mic. Pentru a vedea dacă este mai bine să reacționeze vizavi de un preț decât să nu reacționeze, managerii trebuie să răspundă la următoarele întrebări și să exploreze relațiile existente, așa cum sunt ilustrate în figura 10-1.

1. *Există vreo reacție ce ar putea fi evitată care ar costa mai puțin decât pierderea de la nivelul vânzărilor?* Deși nevoia de a adresa această întrebare poate părea evidentă, mulți manageri pur și simplu nu mai gândesc logic când sunt amenințați. Micșorează prețurile fără să întrebe dacă acest cost este justificat de vreun beneficiu sau dacă același beneficiu ar putea fi dobândit prin structurarea unui răspuns mai serios. În capitolul 9, am prezentat formule pentru analiza financiară în cazul unei schimbări reactive a prețului. Dacă concluzionăm că reacția față de schimbarea unui preț este mai puțin costisitoare decât pierderea vânzărilor, atunci ar putea fi o decizie bună. Pe de altă parte, dacă un rival amenință doar o mică parte din vânzările pe care le-ai prognozat, pierderea vânzărilor asociată cu ignorarea amenințării ar putea fi mult mai mică decât costul asociat cu represaliile. Pentru că amenințarea este mică, este posibil ca acel cost al micșorării prețului în fiecare dintre vânzările pe care le faci, pentru a preveni pierderea, să fie unul prohibitiv. Câteodată costul revanșei depășește beneficiile, chiar și când firma concurentă este una mai mare.

Este important să evaluăm realist în ce măsură poate fi prevenită pierderea vânzărilor prognozate. Când se deschide un nou lanț de magazine alimentare și are prețuri mai mici, rivalii cunoscuți deja pe piață pot reduce cu siguranță pierderea vânzărilor, adoptând aceleași prețuri ca ei. Totuși, chiar dacă fac acest lucru, unii oameni vor cumpăra de la noul magazin pur și simplu pentru că este mai nou și mai convenabil raportat la locul în care trăiesc. Nu vor mai reveni la vechiul magazin, chiar dacă este eliminat avantajul legat de prețul rivalului. În mod similar, companiile aflate pe piața business-to-business amână câteodată în mod imprudent scăderea prețurilor pentru cei mai loiali clienți ai lor, chiar în timp ce condițiile pieței le forțează să coboare prețurile pentru alți clienți mai noi. Când acei clienți află, de obicei de la un reprezentant de vânzări al firmei concurente, că s-a profitat de loialitatea lor, nu mai revin la firma respectivă chiar dacă li se propune un preț mai mic. Dimpotrivă, s-ar putea pur și simplu să confirme că au fost trași pe sfoară.

Scanned with OKEN Scanner

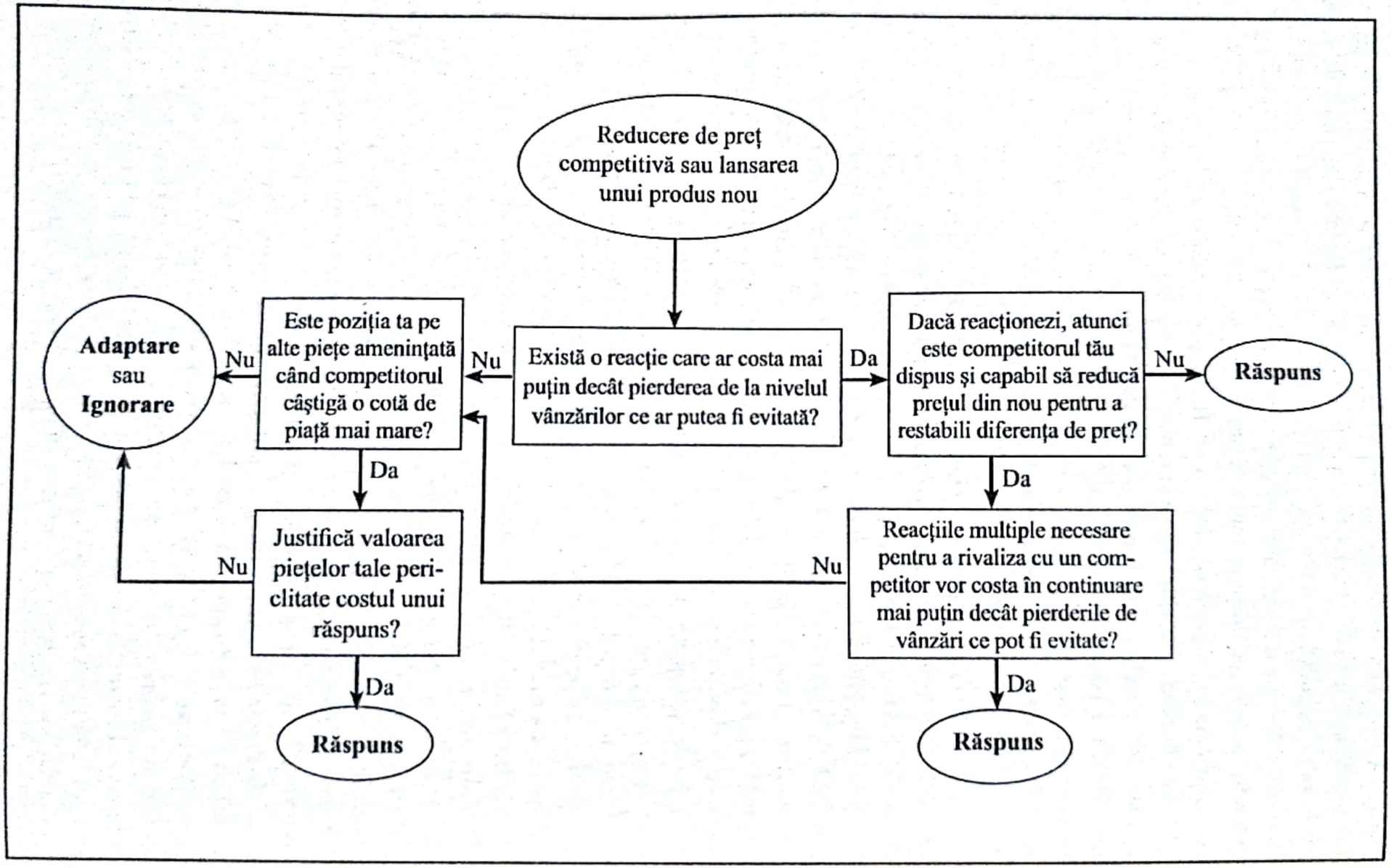
reacționezi? Unii teoreticieni susțin că o firmă nu ar trebui să reacționeze atâta timp cât există moduri mai bune, cu sume pozitive, de a concura din punct de vedere al atributelor legate de produs sau serviciu. Deși câteodată acest lucru este adevărat, momentul în care respectivele metode au fost explorate și implementate era de obicei anterior amenințării reprezentate de un preț competitiv. În momentul amenințării, reacțiile strategice ale unei firme sunt fixate pe termen scurt. Întrebarea la care te gândești imediat este dacă să reacționezi printr-o schimbare a prețului atunci când ești amenințat cu o pierdere a vânzărilor în fața unui competitor care are un preț mai mic. Pentru a vedea dacă este mai bine să reacționeze vizavi de un preț decât să nu reacționeze, managerii trebuie să răspundă la următoarele întrebări și să exploreze relațiile existente, așa cum sunt ilustrate în figura 10-1.

1. *Există vreo reacție ce ar putea fi evitată care ar costa mai puțin decât pierderea de la nivelul vânzărilor?* Deși nevoia de a adresa această întrebare poate părea evidentă, mulți manageri pur și simplu nu mai gândesc logic când sunt amenințați. Micșorează prețurile fără să întrebe dacă acest cost este justificat de vreun beneficiu sau dacă același beneficiu ar putea fi dobândit prin structurarea unui răspuns mai serios. În capitolul 9, am prezentat formule pentru analiza financiară în cazul unei schimbări reactive a prețului. Dacă concluzionăm că reacția față de schimbarea unui preț este mai puțin costisitoare decât pierderea vânzărilor, atunci ar putea fi o decizie bună. Pe de altă parte, dacă un rival amenință doar o mică parte din vânzările pe care le-ai prognozat, pierderea vânzărilor asociată cu ignorarea amenințării ar putea fi mult mai mică decât costul asociat cu represaliile. Pentru că amenințarea este mică, este posibil ca acel cost al micșorării prețului în fiecare dintre vânzările pe care le faci, pentru a preveni pierderea, să fie unul prohibitiv. Câteodată costul revanșei depășește beneficiile, chiar și când firma concurentă este una mai mare.

Este important să evaluăm realist în ce măsură poate fi prevenită pierderea vânzărilor prognozate. Când se deschide un nou lanț de magazine alimentare și are prețuri mai mici, rivalii cunoscuți deja pe piață pot reduce cu siguranță pierderea vânzărilor, adoptând aceleași prețuri ca ei. Totuși, chiar dacă fac acest lucru, unii oameni vor cumpăra de la noul magazin pur și simplu pentru că este mai nou și mai convenabil raportat la locul în care trăiesc. Nu vor mai reveni la vechiul magazin, chiar dacă este eliminat avantajul legat de prețul rivalului. În mod similar, companiile aflate pe piața business-to-business amână câteodată în mod imprudent scăderea prețurilor pentru cei mai loiali clienți ai lor, chiar în timp ce condițiile pieței le forțează să coboare prețurile pentru alți clienți mai noi. Când acei clienți află, de obicei de la un reprezentant de vânzări al firmei concurente, că s-a profitat de loialitatea lor, nu mai revin la firma respectivă chiar dacă li se propune un preț mai mic. Dimpotrivă, s-ar putea pur și simplu să confirme că au fost trași pe sfoară.

Scanned with OKEN Scanner

FIGURA 10-1. Reacționarea cu precauție la competiția pe bază de preț



Reducând reacțiile competitive ale unei organizații doar la acelea care sunt eficiente din punct de vedere al costului, managerii îşi obligă organizațiile să se gândească la modul în care să-şi eficientizeze reacțiile față de preț astfel încât să fie mai eficiente în ceea ce priveşte costurile. În continuare sunt enumerate câteva principii, care pot reduce în mod substanțial costul reacției vizavi de o amenințare a prețului.

• Restrânge reducerea prețului doar la acei clienți care probabil sunt atraşi de oferta firmei concurente. Acest lucru presupune dezvoltarea unei oferte de „flancare" care este atractivă sau disponibilă doar pentru cumpărătorul mai sensibil la preț. De cele mai multe ori, o astfel de ofertă poate fi dezvoltată într-o perioadă scurtă de timp, deoarece implică doar eliminarea unui element al produsului sau serviciului care nu este prețuit prea mult de segmentele sensibile la preț. Când vânzările companiei Intel au fost amenințate de către competitorii cu prețuri mai mici de pe piața calculatoarelor personale, a întrebuințat o strategie bazată pe un brand de „flancare". În loc să scadă prețul cipului său de bază, Pentium, Intel a minimalizat costul reacției creând cipul Celeron. Celeron nu a avut nevoie de un design suplimentar sau costuri de instrumentare, deoarece se baza pe designul Pentium şi astfel putea fi vândut ieftin. Pentru a minimaliza impactul stabilirii prețului pentru Celeron asupra valorii întregii linii Pentium, cipurile Celeron nu mai beneficiau de unele dintre capacitățile coprocesorului Pentium, astfel încât funcționau mai prost în rețea sau în aplicațiile care foloseau multe date, dar la un nivel comparabil cu Pentium în cazul calculatoarelor folosite acasă şi de către micile firme. Există multe alte exemple de branduri de flancare: Sony foloseşte Aiwa pe post de brand de flancare, care are nişte prețuri mai mici, astfel încât să poată concura cu producătorii de electrocasnice cu prețuri mici şi pentru a menține integritatea poziției de top pe care o are brandul Sony. British Midland Airways foloseşte linia aeriană „bmibaby" – „linia aeriană cu bilete la preț mic" – pentru a se lupta cu firmele concurente low-cost de la linii aeriene europene fără pretenții, cum ar fi Ryanair şi EasyJet.

• Încearcă să te focusezi şi să scazi prețul ca reacție a acțiunii concurenților doar în funcție de volumul marginal supus riscului. Un concurent cu prețuri mai mici nu va putea de cele mai multe ori să înlocuiască total afacerea unui titular, dar va putea să obțină o cotă din afacerea rivalului său. De exemplu, dacă o rețea independentă de televiziune, mai mică, cum ar fi WB sau UPN din America de Nord, îşi micşorează tarifele pentru achiziționarea de spațiu publicitar, advertiserii nu vor abandona ABC, NBC sau Fox. Totuşi, este mai probabil ca ei să devieze nişte bani de la marile rețele către WB sau UPN. O rețea mare ar putea neutraliza acea amenințare, oferind şi ea tarife la nivelul celor practicate de rețelele independente, doar pentru cantitatea de advertising care probabil va fi deviată. Un mod de a structura această practică este de a oferi o reducere pentru toate achizițiile care le depăşesc, să spunem, cu 80% pe cele din anul precedent sau pe cele prognozate. Aceste tipuri de contracte sunt întâlnite

Scanned with OKEN Scanner

nu doar în advertising, dar şi pentru medicamente şi dispozitive medicale vândute organizaţiilor de menţinere a sănătăţii. Reducerile care au un caracter de recompensă aplicabile doar pentru volumul incremental în pericol sunt de asemenea comune atunci când se stabileşte preţul pentru retaileri şi distribuitori.

• Încearcă să te focusezi şi să scazi preţul ca reacţie a acţiunii concurenţilor doar într-o anumită zonă geografică sau în cazul unei anumite linii de produse unde competitorul are cel mai mult de pierdut, comparativ cu tine, de pe urma scăderii preţului. De exemplu, Kodak ar putea reacţiona faţă de promoţiile legate de preţul de retail practicat de Fuji în Statele Unite prin promoţii legate de preţul de retail în Japonia, unde Fuji are o cotă de piaţă şi profituri mai mari, având astfel mai mult de pierdut. Nu uita, scopul reacţiilor pe care le ai ar putea să fie nu apărarea vânzărilor tale aflate în pericol, ci să-l facă pe rival să stopeze scăderea preţului care îţi pune în pericol vânzările.

• Fă astfel încât concurentul să aibă nişte costuri foarte mari pentru reducerile pe care le oferă. Dacă modificarea preţului în cazul unui concurent este limitată doar la noii clienţi, iar acesta are deja o bază de clienţi, ar putea fi posibil să reacţionezi fără să scazi şi tu preţul. Poţi reacţiona sugerând clienţilor existenţi ai rivalului că sunt trataţi nedrept. Un client de-al nostru a făcut acest lucru doar dând telefoane de vânzări către cei mai profitabili clienţi ai competitorului. În timpul acestui proces, reprezentanţii de vânzări au sugerat în treacăt: „probabil că plătiţi aproximativ X dolari pentru acest produs acum". Când clientul întreba despre asta, vânzătorul mărturisea că de fapt nu ştia cât plăteau, dar că a presupus cifra bazându-se pe preţurile pe care rivalul său le-a oferit recent altor conturi pe care le-a numit. În scurt timp, clientul se afla la telefon cerând reduceri similare şi rivalul şi-a retras rapid ofertele agresive. Chiar şi pe pieţele de consum, câteodată este posibil să ispiteşti simţul de dreptate al clienţilor sau mândria lor practică ca să-i convingi să-l respingă pe cel care oferă reduceri. Retailerii locali mici au făcut acest lucru cu succes pentru a-i împiedica pe cei de la Wal-Mart să deschidă în Vermont magazine care fără îndoială că ar fi distrus retailerii locali mai puţin eficienţi, dar tradiţionali.

Retailerii folosesc în mod frecvent o tactică înrudită, promovând puternic o politică care promite să egaleze preţul competitorilor cu preţurile mici. Dacă un competitor promovează un preţ mai mic, atunci retailerul se oferă să ramburseze diferenţa către oricare dintre clienţii săi care plătesc un preţ mai ridicat într-o perioadă de timp rezonabilă, să spunem 30 de zile după vânzare. Doar câţiva cumpărători foarte sensibili la preţ îşi vor face timp să strângă probe legate de preţurile mai mici promovate de rival şi apoi să se asigure că modelul pe care l-au achiziţionat se potriveşte exact cu modelul promovat de rival – totul pentru valoarea diferenţei de preţ, adesea relativ mică. Totuşi, politica de modificare a preţului nu este stabilită ca ţintă pentru toţi cumpărătorii sau doar pentru cumpărătorii sensibili la preţ; în schimb, este un

Scanned with OKEN Scanner

semnal pentru alți competitori de retail în legătură cu superficialitatea strategiilor legate de reducerea agresivă a prețurilor. După reducerea substanțială a profiturilor determinată de rabaturile puternice, rivalii lor pur și simplu neutralizează avantajul oferind clienților același rabat; acestor competitori cu o reducere mare le merge mai bine dacă respectă regulile competiției nonpreț stabilită în categorie. În Carolina de Nord, lanțurile de supermarketuri Big Star și Winn-Dixie au anunțat amândouă politici de modificare a prețurilor ca „să bată" prețurile agresivului concurent Food Lion. Doi ani mai târziu, numărul de produse cu prețuri asemănătoare ale acestor trei competitori a crescut în mod semnificativ, iar prețurile pentru aceste produse au crescut și ele la rândul lor.[8]

• Susține orice avantaj competitiv pentru a mări valoarea ofertei tale ca alternativă la modificarea prețurilor. Cheia realizării acestui lucru fără a înlocui pur și simplu un război legat de prețuri cu un război legat de calitate sau serviciu, este să faci oferte care sunt mai puțin costisitoare pentru tine decât ar fi pentru competitorul tău dacă ar încerca să le egaleze. Dacă, de exemplu, ai o calitate mult mai bună, oferă o garanție mai bună. Dacă ai multe centre de service în mai multe locații, oferă servicii mai rapid. Marile linii aeriene reacționează față de concurența privind prețul de la firme nou intrate pe piață mai mici oferind mile mai multe pentru cei care zboară în mod frecvent pe noile rute competitive. Din cauza sistemelor lor de rute mari, cei care zboară frecvent acumulează mile mai repede și oferă mai multe alegeri de destinații decât ar putea oferi competitorii mai mici. În plus, sistemele de management al randamentului mai sofisticate ale marilor linii aeriene au minimalizat costul acestor programe mai eficient decât ar putea să o facă transportatorii mai mici.

Dacă vreuna din aceste opțiuni este mai puțin costisitoare decât să-i permiți pur și simplu competitorului să obțină mai multe vânzări, merită să continui să urmărești ideea unei reacții, folosind întrebarea din partea dreaptă a figurii 10-1. Dacă, pe de altă parte, ar costa mai mult să reacționezi decât să accepți pierderea de vânzări, ar trebui să iei în considerare opțiunea de a nu reacționa folosind întrebările de pe partea stângă.

2. *Dacă reacționezi, atunci este competitorul tău dispus și capabil să reducă prețul din nou pentru a restabili diferența de preț?* Adaptarea la o reducere de preț nu te va ajuta dacă rivalul tău va restabili pur și simplu avantajul. Întreabă-te de ce competitorul a ales de la început să concureze în ceea ce privește prețul. Dacă acel competitor are în prezent o cotă mică de piață comparativ cu cota care ar putea fi câștigată printr-un avantaj de preț și nu există nici un alt mod prin care să atragă clienții, atunci are puțin de pierdut de pe urma scăderii prețului la nivelul necesar pentru a obține vânzări. Este valabil în special atunci când costurile irecuperabile mari creează „bariere" substanțiale.

Scanned with OKEN Scanner

semnal pentru alți competitori de retail în legătură cu superficialitatea strategiilor legate de reducerea agresivă a prețurilor. După reducerea substanțială a profiturilor determinată de rabaturile puternice, rivalii lor pur și simplu neutralizează avantajul oferind clienților același rabat; acestor competitori cu o reducere mare le merge mai bine dacă respectă regulile competiției nonpreț stabilită în categorie. În Carolina de Nord, lanțurile de supermarketuri Big Star și Winn-Dixie au anunțat amândouă politici de modificare a prețurilor ca „să bată" prețurile agresivului concurent Food Lion. Doi ani mai târziu, numărul de produse cu prețuri asemănătoare ale acestor trei competitori a crescut în mod semnificativ, iar prețurile pentru aceste produse au crescut și ele la rândul lor.[8]

• Susține orice avantaj competitiv pentru a mări valoarea ofertei tale ca alternativă la modificarea prețurilor. Cheia realizării acestui lucru fără a înlocui pur și simplu un război legat de prețuri cu un război legat de calitate sau serviciu, este să faci oferte care sunt mai puțin costisitoare pentru tine decât ar fi pentru competitorul tău dacă ar încerca să le egaleze. Dacă, de exemplu, ai o calitate mult mai bună, oferă o garanție mai bună. Dacă ai multe centre de service în mai multe locații, oferă servicii mai rapid. Marile linii aeriene reacționează față de concurența privind prețul de la firme nou intrate pe piață mai mici oferind mile mai multe pentru cei care zboară în mod frecvent pe noile rute competitive. Din cauza sistemelor lor de rute mari, cei care zboară frecvent acumulează mile mai repede și oferă mai multe alegeri de destinații decât ar putea oferi competitorii mai mici. În plus, sistemele de management al randamentului mai sofisticate ale marilor linii aeriene au minimalizat costul acestor programe mai eficient decât ar putea să o facă transportatorii mai mici.

Dacă vreuna din aceste opțiuni este mai puțin costisitoare decât să-i permiți pur și simplu competitorului să obțină mai multe vânzări, merită să continui să urmărești ideea unei reacții, folosind întrebarea din partea dreaptă a figurii 10-1. Dacă, pe de altă parte, ar costa mai mult să reacționezi decât să accepți pierderea de vânzări, ar trebui să iei în considerare opțiunea de a nu reacționa folosind întrebările de pe partea stângă.

2. *Dacă reacționezi, atunci este competitorul tău dispus și capabil să reducă prețul din nou pentru a restabili diferența de preț?* Adaptarea la o reducere de preț nu te va ajuta dacă rivalul tău va restabili pur și simplu avantajul. Întreabă-te de ce competitorul a ales de la început să concureze în ceea ce privește prețul. Dacă acel competitor are în prezent o cotă mică de piață comparativ cu cota care ar putea fi câștigată printr-un avantaj de preț și nu există nici un alt mod prin care să atragă clienții, atunci are puțin de pierdut de pe urma scăderii prețului la nivelul necesar pentru a obține vânzări. Este valabil în special atunci când costurile irecuperabile mari creează „bariere" substanțiale.

Scanned with OKEN Scanner

La un moment dat, o companie farmaceutică ne-a rugat să recomandăm o strategie de stabilire a preţului, pentru a face faţă unui nou concurent. Managerii au fost iniţial surprinşi când am spus că nu era indicat să-şi apere vânzările cu ajutorul preţurilor. Doar după ce s-au gândit la problemă din punctul de vedere al competitorului, au înţeles complet dinamica competitivă cu care s-au confruntat. Clienţii nu au avut nici un motiv să încerce noul medicament al firmei concurente fără un avantaj de preţ, deoarece nu oferea nici un avantaj clinic. Noul concurent nu avea nimic de pierdut coborând preţul, pentru că oricum nu avea nici o vânzare. Având în vedere că marea investiţie pentru dezvoltarea şi testarea medicamentului era în întregime irecuperabilă, iar costul de producţie a fost mic, obţinerea vânzărilor chiar la un preţ scăzut ar fi fost un câştig. Concluzia a fost evidentă: concurentul ar scădea preţul ori de câte ori ar fi fost necesar pentru a stabili un avantaj de preţ.

3. *Reacţiile multiple necesare pentru a rivaliza cu un competitor vor costa în continuare mai puţin decât pierderile de vânzări ce pot fi evitate?* Gândeşte-te la costurile totale ale unui război legat de preţ, nu doar la costurile primei „bătălii", înainte de a concluziona că merită să suporţi acest cost pentru a apăra vânzările aflate în pericol. Dacă firma de farmaceutice care era clientul nostru ar fi răspuns cu aceeaşi monedă şi ar fi propus nişte preţuri astfel încât să împiedice competitorul să obţină mai multe vânzări, concurentul pur şi simplu ar fi trebuit să scadă şi mai mult preţul. Procesul ar fi continuat până când unul sau celălalt l-ar fi oprit – probabil clientul nostru, care avea mult mai mult de pierdut dintr-o spirală de preţ care ducea în jos. Dacă în cele din urmă clientul nostru l-ar fi lăsat pe rival să aibă un avantaj de preţ, ar fi fost mai bine să-i permită să-l aibă la un preţ mai mare, şi nu la unul mic. Dacă concurentul câştiga nişte vânzări, şi el ar fi avut ceva de pierdut de pe urma unui spirale descendente de preţ. În acel moment, un efort pentru a stopa discountul şi pentru a redirecţiona concurenţa către activităţi cu sume pozitive, cum ar fi telefoanele de vânzări, îmbunătăţirea produsului şi educarea pacienţilor, ar fi mai probabil să reuşească.

4. *Poziţia ta pe alte pieţe (geografice sau de produs) este ameninţată dacă un competitor câştigă o cotă de piaţă mai mare? Valoarea pieţelor aflate în pericol justifică costul unei reacţii?* Unele vânzări au o valoare care depăşeşte cu mult contribuţia la profit direct asociată lor. După ce Dell a lansat o nouă linie de imprimante pentru calculatoare, Hewlett-Packard (HP) a întrerupt imediat contractul de furnizare de imprimante HP către Dell, semnalizând importanţa strategică a afacerii cu imprimante HP. De asemenea, HP a reacţionat şi prin scăderea preţurilor la calculatoare pentru a se adapta preţurilor practicate de Dell, iar în acest caz Dell a avut mult mai mult de pierdut. În cele din urmă, strategia Dell referitoare la imprimante a avut propriile limitări. Dell achiziţionează consumabile pentru imprimantă şi cartuşe de la

Scanned with OKEN Scanner

un al treilea furnizor, Lexmark, limitând avantajul obișnuit de preț al lui Dell. Deci HP și-a apărat afacerea de imprimante profitabilă nu prin intermediul prețului, ci prin inovațiile agresive de produs. A introdus noi modele de imprimante, inclusiv imprimante digitale, permițând clienților corporatiști să facă economii mai mari; acest lucru a condus la venituri mai mari și la o cotă de piață mai mare pentru imprimante. Drept rezultat, HP și-a apărat și chiar și-a mărit afacerile legate de imprimante și copiatoare – servicii adresate marilor corporații.[9]

Reducerile de preț adoptate sunt de foarte multe ori justificate prin motive „strategice" vagi care nu au legătură cu profitabilitatea. Înainte de a aproba o scădere a prețurilor ca reacție la acțiunile întreprinse de firmele concurente, din motive strategice, ar trebui îndeplinite două lucruri. Primul este o enunțare clară a beneficiilor și riscurilor strategice pe termen lung. Beneficiul poate fi reprezentat de vânzări adiționale pe această piață în viitor. Poate fi o vânzare adițională imediată de produse complementare, cum ar fi vânzări de software și elemente periferice, în cazul unei firme care comercializează calculatoare. Poate fi un cost mai mic al vânzărilor viitoare, din cauza unui avantaj competitiv al costului rezultat din volumul mai mare de vânzări. Poate apărea riscul ca reducerea propusă de preț să ajungă și la ceilalți clienți sau la alte piețe, rivalii să reacționeze, creând din nou o spirală descendentă de preț care subminează profiturile și orice posibilitate de câștig pe termen lung.

A doua cerință necesară pentru justificarea unei scăderi strategice de preț este o estimare cantitativă a valorii beneficiului strategic. Această nevoie de determinare cantitativă întâmpină adesea o oarecare rezistență, pentru că managerii simt că sarcina este prea apăsătoare și că va necesita o întârziere inutilă. Totuși, de obicei, estimările brute sunt suficiente pentru a dobândi precizia necesară luării unei decizii. Reprezentanții unei companii ne-au spus că au apărat întotdeauna prețul din segmentul format din firme al pieței lor deoarece vânzările din acel segment conduceau la creșterea vânzărilor în regim retail. Deși relația era fără îndoială una reală, magnitudinea efectului era importantă, având în vedere că prețul acordat segmentului firme devenise mai mic decât costul de producție. Un simplu sondaj asupra clienților de retail referitor la modul în care au început să folosească produsul a arătat că doar 16% din vânzările de retail erau impulsionate de vânzările încheiate cu firme. Apoi am estimat costul menținerii acelor vânzări reținând toate vânzările curente către firme ale clientului nostru și le-am comparat cu costul înlocuirii acestor vânzări cu cheltuielile aferente formelor alternative de promoție. Acea analiză simplă a provocat o schimbare completă în strategia de stabilire a prețului către firme.

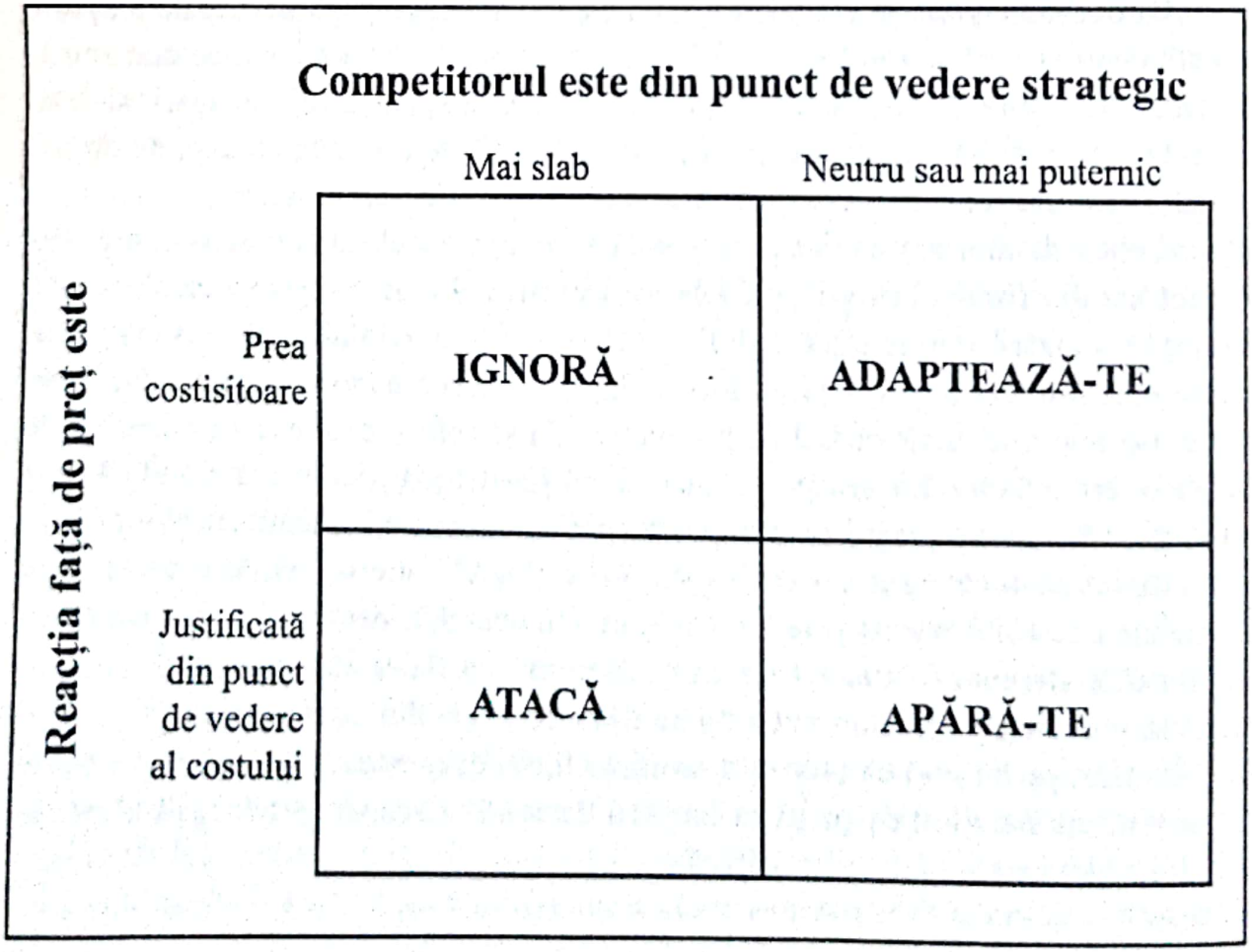
În plus, pe măsură ce prețurile acordate firmelor creșteau, „scurgerea" de produse instituționale ieftine pe piața lanțului de retail a scăzut, producând o reacție suplimentară care nu fusese anticipată.

Scanned with OKEN Scanner

Cum ar trebui să reacţionezi?

Strategia de stabilire a preţurilor în funcţie de concurenţă înseamnă mai mult decât să decizi dacă să reacţionezi la preţ sau nu. De asemenea, implică alegerea modului în care să adaptezi strategia competitivă a companiei tale la noua situaţie. Figura 10-2 face un rezumat al opţiunilor strategice şi a momentelor în care pot fi folosite. Pe lângă costurile şi beneficiile măsurilor care sunt cântărite folosind procesul descris în figura 10-1, această demonstraţie introduce conceptele de „puncte slabe" şi „puncte tari". Aceste concepte se referă la avantajul competitiv relativ al unui concurent. „Punctele slabe" şi „punctele tari" legate de concurenţă nu prea au de-a face cu cota de piaţă, în ciuda tendinţei comune de a le pune pe picior de egalitate. Structura de cost mare a companiei General Motors transformă compania într-un competitor relativ slab pe piaţa de automobile, în ciuda unei cote mari de piaţă, deoarece (cel puţin pe piaţa de automobile din America de Nord) are costuri marginale mai mari faţă de principalii săi concurenţi. În schimb, structura de costuri mici a Southwest Airlines transformă această companie într-un competitor mai puternic chiar şi când concurează împotriva liniilor aeriene mai mari, deoarece costul său mic per milă generează profituri mai mari, în ciuda preţurilor sale oarecum mici.

FIGURA 10-2. Opţiuni pentru reacţia faţă de competiţia pe bază de preţ



Scanned with OKEN Scanner

În cazul unei amenințări, când decizi că măsurile luate nu ar fi eficiente din punct de vedere al costului, una din opțiuni este pur și simplu să ignori acea amenințare. Aceasta este reacția potrivită atunci când te confrunți cu un competitor „slab", fără produse sau avantaje de preț competitive. În acest caz, volumul vânzărilor aflat în pericol este mic și probabil că va rămâne așa. În aceste circumstanțe, unii autori și consultanți recomandă o opțiune mai agresivă – cunoscută sub numele de strategia „buzunarelor adânci" – și o respectă, în detrimentul lor. Logica lor este următoarea: chiar dacă măsurile luate sunt prea costisitoare prin comparație cu vânzările ce pot fi câștigate imediat, o companie mare poate învinge într-un război legat de preț deoarece își poate permite să subvenționeze pierderile de pe o anumită piață mai mult decât o poate face competitorul său mai slab. Există două concepții greșite care i-au condus pe oameni pe această cărare înfundată. Una este semnificația termenului „câștig". Este vorba, fără îndoială, despre o strategie pentru a apăra cu succes cota de piață, dar scopul, cel puțin pentru o companie publică, nu este cota de piață, ci profitul. A doua concepție greșită este că, distrugând un concurent slab, este distrusă de fapt concurența. Adesea, activele unei firme concurente aflate în stare de faliment sunt cumpărate ieftin de un nou concurent, care devine capabil să concureze având niște costuri mai scăzute. Chiar dacă activele nu sunt cumpărate, eliminarea unui concurent slab care deservește un segment de piață mai sensibil la preț reprezintă pentru un concurent mai puternic o oportunitate de a intra pe piață, folosindu-se de acest lucru ca de o bază de la care să se dezvolte. În consecință, o strategie costisitoare pentru a distruge concurenții slabi are sens doar într-un domeniu neprofitabil, în care este puțin probabil ca un nou venit să-l înlocuiască pe cel eliminat.

Când un concurent care a scăzut prețul este relativ „puternic", iar costul măsurilor luate ca răspuns este mai mare decât valoarea pierderii vânzărilor, o firmă nu-și poate permite să ignore pur și simplu amenințarea și să continue ca și cum nimic nu s-ar fi schimbat. Un concurent puternic care câștigă cotă de piață este o amenințare la supraviețuire. Pentru a avea un viitor profitabil, firma trebuie să trateze amenințarea prin schimbări în ceea ce privește strategia. Cu asta s-a confruntat Sears pe măsură ce rețeaua de magazine Wal-Mart s-a dezvoltat atât de mult încât putea include tradiționalele piețe suburbane ale Sears. Nu exista nici un mod în care Sears să rivalizeze cu prețurile oferite de Wal-Mart, având în vedere faimosul sistem eficient de distribuție al Wal-Mart și locațiile mai costisitoare ale lui Sears.

Singura reacție logică din partea Sears a fost să accepte că Wal-Mart este un concurent. Adaptarea la o amenințare nu este același lucru cu ignorarea ei sau cu reacția pe care o ai vizavi de ea. Adaptarea înseamnă ajustarea activă a propriei tale strategii competitive pentru diminuarea impactului advers al amenințării, în timp ce înveți să te împaci cu ea. Sears a ales să elimine liniile de produse de pe urma cărora

Scanned with OKEN Scanner

obţinea profituri mai mici, refăcându-şi imaginea de retailer important care concurează mai puţin cu Wal-Mart şi mai mult cu magazinele tradiţionale.

Un producător industrial european a avut aceeaşi tactică când a aflat că o companie americană care exportase anterior produse în Europa era pe cale să construiască o fabrică în Marea Britanie, cu o generoasă subvenţie guvernamentală. Realizând că apărarea directă a pieţei nu ar conduce decât la o bătălie sângeroasă inutilă, compania şi-a reorientat strategia de marketing îndepărtându-se de segmentele mai sensibile la preţ, creând în timp stimulente pentru ca segmentele mai puţin sensibile la preţ să semneze contracte pe termen lung. Ca urmare, vânzările firmei americane erau îndreptate înspre segmentul mai puţin dezirabil, în care clienţii sensibili la preţ au avut un rol important, făcând-o să fie mai vulnerabilă faţă de un război legat de preţ decât erau tradiţionalii competitori europeni. Adaptarea la intrarea pe piaţă a competitorului era costisitoare, dar într-o măsură mult mai mică decât o încercare zadarnică de a preveni intrarea pe piaţă printr-o concurenţă bazată pe preţ.

Singura situaţie în care are sens să reacţionezi atacând este atunci când competitorul este mai slab, iar atacul este justificat din punct de vedere al costului. Însă de obicei nu prea se procedează aşa, unul dintre motive fiind acela că de regulă presupune un raţionament greşit din partea competitorului, care încearcă să folosească preţul ca o armă, de pe o poziţie slabă. Totuşi, apar şi astfel de raţionamente greşite. Cel mai mare lanţ de magazine alimentare din America la momentul respectiv, A&P, s-a distrus efectiv în anii '70 după ce a iniţiat o strategie de stabilire a reducerii preţului pentru a recâştiga cota de piaţă. Iniţial, competitorii săi mari au folosit o strategie de adaptare, crezând că marea putere de cumpărare şi cunoscutele branduri proprii lanţului A&P i-au oferit un avantaj de cost. Totuşi, când A&P a început să raporteze pierderi enorme, rivalii săi au realizat că firma avea nişte costuri foarte mari aferente forţei de muncă, care au făcut compania mult mai vulnerabilă decât crezuseră. Au trecut la o strategie de atac, care în cele din urmă a obligat compania să închidă jumătate din magazinele sale şi să le vândă pe celelalte unui solicitant mult mai eficient.

Mult mai des întâlnit este cazul în care competitorul care a scăzut preţul este puternic sau, cel puţin, la fel de puternic ca şi companiile ce se apără şi ale căror vânzări sunt supuse atacului. Adesea, din cauza puterii strategice a atacatorului, vânzările aflate în pericol sunt atât de mari încât o apărare viguroasă este justificată din punct de vedere al costului. Motivul unei reacţii de „apărare" nu este să elimine rivalul, ci pur şi simplu să convingă competitorul să se retragă. Scopul este să-l facă pe competitor să recunoască faptul că stabilirea agresivă a preţului nu este de fapt în interesul său financiar şi să se abţină de la ea pe viitor. Aceasta este de cele mai multe ori poziţia adoptată de American Airlines în rivalitatea sa cu alţi transportatori, mulţi dintre ei având structuri mai mici de costuri. Compania are grijă să limiteze perioada de timp şi reacţiile sale legate de preţ, semnalând o disponibilitate de a

Scanned with OKEN Scanner

reveni la prețurile anterioare de îndată ce competitorul își retrage amenințarea. Uneori aceste lupte nu durează decât câteva zile, sau chiar ore, pe măsură ce competitorii încearcă să vadă dacă American Airlines se poate apăra eficient din punct de vedere al prețului.

Partizanii stabilirii prețului pentru a obține o cotă de piață mai mare nu sunt de acord cu abordarea restrânsă pe care am descris-o. Companiile cu o cotă mare de piață, argumentează ei, au adesea un capital mai bun și astfel pot finanța mai bine un război legat de preț decât ar face-o competitorii mai mici. Deși scăderea prețului ar putea fi mai costisitoare pentru firma mai mare pe termen scurt, poate falimenta competitorii mai mici și, pe termen lung, să restabilească cota de piață a liderului și libertatea sa de a controla prețurile pieței. Deși o astfel de reacție „de ruinare" a concurenței sună bine teoretic, există două motive pentru care în practică funcționează rar. În primul rând, stabilirea unor prețuri de ruinare reprezintă o încălcare a legilor antitrust americane și europene dacă prețul de ruinare este mai mic decât costul variabil al celui care practică prețurile de ruinare. O astfel de tactică de stabilire a prețului ar putea fi în unele cazuri o încălcare a legii atunci când prețul este sub media tuturor costurilor.[10] În consecință, chiar dacă un competitor mare își poate permite să fixeze un preț destul de scăzut ca să-și falimenteze rivalii mai mici, adesea nu poate face acest lucru în mod legal. În al doilea rând, și cel mai important, stabilirea prețurilor de ruinare este eficientă în ceea ce privește costul doar dacă cel care le practică dobândește vreun avantaj competitiv ca rezultat al câștigării războiului.

Acest lucru se întâmplă doar în două cazuri: când eliminarea unui competitor distruge un element important de diferențiere (de exemplu, modul amabil în care sunt tratați clienții) sau când îi dă celui care practică prețurile de ruinare posibilitatea de a dobândi un astfel de avantaj de cost, astfel încât să-și păstreze în mod profitabil prețurile destul de scăzute ca să descurajeze noii concurenți. În absența acestuia, firme nou intrate pe piață pot achiziționa activele competitorului falimentat, operând pe o bază de costuri mai mică și concurând împotriva unei firme mari, ea însăși afectată din punct de vedere financiar de costul războiului de preț.

Un exemplu recent al inutilității concurenței în ceea ce privește prețul a avut loc în segmentul magazinelor de retail de tip depozit. Pe măsură ce dezvoltarea pieței s-a mai diminuat la mijlocul anilor '90, toți acești retaileri au încercat să crească câștigând o cotă de piață mai mare, deși nici unul nu a avut un avantaj competitiv pentru a justifica o astfel de creștere. De exemplu, Sam's Club (controlat de Wal-Mart), Pace (controlat de K-Mart) și Costco au deschis magazine mari gen depozit, la o perioadă de câteva luni unul față de celălalt, în El Centro, California, un mic oraș de doar 75.000 de locuitori. Costco a invadat unul dintre punctele puternice ale firmei Pace, în Anchorage, Alaska, construind nu unul, ci două magazine mari. Pace a răspuns prin construirea unui alt magazin gen depozit în Anchorage – ducând către o

Scanned with OKEN Scanner

supracapacitate substanţială, pe o piaţă mică. Pace a invadat teritoriul Sam's Club din Dallas, Texas, cu planuri pentru un nou magazin; imediat, Sam's Club a construit încă trei magazine gen depozit în Dallas (pe lângă cele şase locaţii existente), plasând unul chiar lângă magazinul Pace aflat în construcţie. Pentru a atrage clienţii către aceste magazine noi, fiecare lua decizii pripite legate de reducerea preţurilor, în timp ce erau formulate acuzaţii în care erau incriminate preţurile de ruinare care erau mai mici decât costurile. Până la sfârşitul perioadei, din cele opt magazine originale concurente două-trei au ieşit „victorioase" – unul al firmei Sam's (care a achiziţionat majoritatea locaţiilor Pace) şi Costco (care a fuzionat cu Price Club, iar BJ a rămas un supravieţuitor regional mai mic). Ieşirea de pe piaţă a acestor magazine mari care au dat faliment a lăsat în urmă multe mari depozite goale. De asemenea, chiar şi „câştigătorii" au fost dezamăgiţi. Cinci ani mai târziu, magazinele Sam's Club nu reuşiseră încă să devină profitabile şi nu au mai avut performanţa tradiţionalelor magazine Wal-Mart.[11]

Aceste indicaţii sunt utile firmelor care îşi desfăşoară activitatea în medii ostile din punct de vedere al concurenţei. Managerii trebuie să aleagă cu grijă bătăliile la care participă şi să le structureze astfel încât să-şi pună în evidenţă punctele forte. Verizon, una dintre companiile regionale originale ale Bell, a înţeles că, dacă ar avea o reputaţie la nivel naţional, cu un singur brand şi tehnologie digitală comună pe piaţa wireless, ar dispune imediat şi de un avantaj competitiv faţă de ceilalţi rivali regionali. A fuzionat cu GTE, un mare operator wireless din Statele Unite şi de peste hotare. A stabilit şi o înţelegere prin care se folosea de reţelele wireless ale companiei Vodafone, inclusiv AirTouch în vest, şi PrimeCo în regiunea de centru-vest. Noul brand Verizon Wireless, la un moment dat cel mai mare din ţară, şi-a modificat acoperirea completă introducând planul wireless „America's Choice", în care clienţii puteau da telefoane nelimitate oriunde în zona continentală a Statelor Unite, la nişte tarife anuale mici, fără taxe de roaming suplimentare sau cheltuieli de acces la reţea pentru apelurile date în afara zonei locale a clientului. Verizon a eliminat diferenţa dintre planurile tradiţionale de apelare locală şi cele la distanţă. Competitorii regionali nu au putut concura în această situaţie fără un risc financiar substanţial, deoarece ar fi trebuit să cumpere acoperire pe distanţe lungi de la alţi transportatori regionali.

Cheia supravieţuirii după un joc cu sumă negativă de stabilire a preţului este să eviţi confruntarea dacă nu o poţi organiza în aşa fel încât să poţi învinge, iar potenţialul beneficiu să depăşească potenţialul cost. Nu iniţia reduceri de preţ dacă profitul pe termen scurt nu este semnificativ după ce iei în considerare reacţiile pe termen lung ale competitorilor. Nu reacţiona la reducerile de preţ ale unui concurent decât cu tactici de preţ şi nonpreţ care sunt mai puţin costisitoare decât adaptarea la comportamentul competitorului. Dacă în general managerii ar urma aceste două reguli simple, mult mai puţine domenii ar fi devastate de distrugătoarea concurenţă bazată pe preţ.

Scanned with OKEN Scanner

Managerierea informațiilor legate de concurență

Cheia managerierii profitabile a concurenței este diplomația, nu tactica de luptă. Asta nu înseamnă în mod obligatoriu să fii amabilitatea întruchipată. Diplomații nu sunt întotdeauna amabili, dar manageriază informațiile și așteptările astfel încât să-și îndeplinească scopurile fără să fie necesară o confruntare. Dacă găsesc că este necesar să folosească forța, caută să o limiteze la strictul necesar pentru a-și demonstra punctul de vedere. În diplomația concurenței legate de preț, înțelesul pe care competitorii îl atribuie unei mișcări este adesea mult mai important decât mișcarea în sine.

Decizia de a scădea prețul pentru a câștiga un client ar putea avea efecte pe termen lung radical diferite, în funcție de modul în care competitorul interpretează mișcarea. Fără alte informații, competitorul probabil că ar interpreta-o ca pe o dorință oportunistă de a obține cotă de piață și ar reacționa scăzând la rândul lui prețul. Totuși, dacă scăderea este gândită astfel încât să imite exact o ofertă pe care același competitor i-a făcut-o de curând unui client loial de-al tău, competitorul ar putea interpreta scăderea ca reflectând decizia ta de a apăra acel segment al pieței. De aceea, scăderea ar putea de fapt să reducă oportunismul viitor și ar ajuta la stabilizarea prețurilor din domeniu.

Gândește-te la modul în care competitorul ar putea interpreta și o altă alternativă: scăderea prețului tău este total neprovocată, dar este excepțional de mare, mai mult decât ai oferit înainte și probabil mai mult decât este necesar pentru a încheia afacerea. În plus, este precedată de un anunț conform căruia noul proces de producție patentat al companiei tale nu numai că a condus la o capacitate suplimentară, dar a și redus în mod substanțial costurile marginale de producție. În acest caz, un competitor inteligent ar putea foarte bine să interpreteze scăderea de preț ca o avertizare corectă asupra faptului că rezistența împotriva creșterii cotei tale de piață va fi zadarnică.

Managerierea informațiilor pentru a influența așteptările unui competitor și pentru a-ți forma în mod corect propriile așteptări reprezintă cheia îndeplinirii scopurilor, fără a apela în mod inutil la o confruntare cu sumă negativă. Managerierea informațiilor presupune colectarea și evaluarea informațiilor despre concurență, dar și comunicarea lor către piața care ar putea influența mișcările competitorilor într-un mod care să corespundă propriilor tale obiective.

Colectarea și evaluarea informațiilor

Multe companii își desfășoară activitățile fără să cunoască prețurile competitorilor și strategiile lor de stabilire a prețurilor. În consecință, nu pot reacționa repede la schimbări. Pe piețele foarte competitive, o astfel de ignoranță creează condițiile propice unor ostilități legate de preț. De ce ar scădea prețul vreodată un oportunist dacă ar crede că alte companii ar fi dispuse să se lupte? Răspunsul este că managementul firmei caracterizate de oportunism crede că, negociind în liniște sau omițând să facă publice scăderile de preț, poate dobândi un volum suficient de vânzări pentru

Scanned with OKEN Scanner

a justifica mişcarea înainte ca rivalii să afle. Este valabil mai ales în domeniile în care costurile fixe sunt mari (marje de contribuţie mari, în procente) şi în timpul sezoanelor de vârf, când sunt în joc foarte multe afaceri.

Pentru a minimaliza un astfel de comportament oportunist, competitorii trebuie să-l identifice şi să reacţioneze pe cât de repede posibil.[12] Dacă competitorii pot reacţiona într-o săptămână, în loc de trei săptămâni, potenţialul beneficiu al oportunistului de pe urma scăderii preţului este redus cu două treimi. În cazuri extreme, dacă firmele concurente ar putea să reacţioneze pe loc, aproape întreg beneficiul din faptul că sunt primele care scad preţul ar putea fi eliminat. Pe pieţele extrem de competitive, managerii „cumpără" din magazinele competitorilor şi le monitorizează advertisingul aproape în fiecare zi pentru a-şi ajusta stabilirea preţurilor[13], iar lanţurile mari de magazine au sisteme de comunicaţii care le permit să facă repede schimbările de preţ ca reacţie la o ameninţare din partea concurenţei. În consecinţă, până în momentul în care cei mai mulţi competitori doar află ce promovează concurenţa într-o anume săptămână, competitorii mari au modificat deja preţul.

De asemenea, cunoaşterea preţurilor rivalilor ajută la diminuarea transmiterii unor informaţii greşite de către un agent de achiziţii. Pe pieţele business-to-business, războaiele legate de preţuri încep fără ca vreun competitor implicat să intenţioneze acest lucru. Sunt cauzate de câte un agent de achiziţii care manipulează informaţiile. Un agent de achiziţii, frustrat de incapacitatea de a obţine un preţ mai bun de la un furnizor preferat, ar putea pretinde în mod fals că el a fost tratat mai bine de către un alt concurent. Dacă reprezentantul de vânzări nu reacţionează, un agent de achiziţii deştept ar putea acorda ameninţării mai multă credibilitate, încheind următorul contract cu un competitor, chiar şi fără concesia legată de preţ. Acum prima companie crede că rivalul său cercetează piaţa pentru „a încheia afaceri" şi probabil va avea acelaşi pretins „preţ mai scăzut" la comenzile viitoare pentru acest client, recompensându-i comportamentul duplicitar. Dacă prima companie înţelege mai bine concurenţa legată de preţ, nu va cere „preţul mai scăzut", ci va reacţiona mai degrabă oferind aceeaşi reducere altor clienţi buni ai firmei concurente. Competitorul va vedea acum această companie ca o ameninţare şi va demara propriile scăderi pentru a-şi apăra cota de piaţă. Fără ca nici unul dintre competitori să încerce să submineze nivelul preţului practicat în domeniu, fiecare a fost determinat în mod neintenţionat să facă acest lucru. Singurul mod de a diminua o astfel de manipulare este să monitorizezi cu atenţie preţurile competitorilor suficient de mult încât să-ţi poţi da seama când un client minte.[14]

Chiar şi când cumpărătorii nu mint direct, comunicarea selectivă a informaţiilor le oferă adesea vânzătorilor o perspectivă deviată. Cei mai mulţi reprezentanţi de vânzări cred că preţurile companiei lor sunt prea mari pentru condiţiile pieţei. Gândeşte-te la modul în care un vânzător este informat în legătură cu preţul. De fiecare

Scanned with OKEN Scanner

dată când un reprezentant de vânzări pierde o parte din afacere, cumpărătorul îl informează că prețul a fost „prea mare". Totuși, când el încheie afacerea, cumpărătorul nu-i spune niciodată că prețul a fost inutil de mic. Cumpărătorul spune că vânzarea a fost încheiată la „prețul corect". Reprezentanții de vânzări primesc foarte puține informații despre potențialul profit pe care l-au pierdut.

Există foarte multe surse potențiale de date despre prețurile competitorilor, dar colectarea acelor date și transformarea lor în informații utile presupune de obicei un proces oficial. Multe companii cer ca oamenii de vânzări să includă în mod regulat în rapoartele lor informații despre modul în care firmele concurente stabilesc prețurile. Deținerea unor astfel de informații actualizate poate reduce în mod substanțial timpul necesar pentru reacțiile vizavi de firmele care dau dovadă de oportunism, de vreme ce o persoană care strânge informații de la diverși vânzători și din diverse regiuni poate observa o tendință mult mai repede decât o poate face un reprezentant de vânzări sau un manager de vânzări. Clienții favorizați pot fi și ei o sursă bună de informații. Aceia care sunt loiali companiei, poate din cauza calității pe care o primesc sau a serviciilor bune, nu vor ca rivalii lor să obțină prețuri mai mici de la o altă sursă. În consecință, vor avertiza compania favorizată atunci când competitorii stabilesc noi prețuri sau când aud că cineva face o reducere altcuiva. Un parteneriat cu un astfel de client este foarte valoros și ar trebui să fie tratat ca atare de către vânzător.

Pe pieţele foarte competitive, informațiile strânse nu ar trebui să fie limitate la prețuri. Înțelegerea planurilor și a intențiilor este la fel de importantă. Am lucrat recent cu un client care era frustrat de profitabilitatea scăzută din domeniul în care își desfășura activitatea firma sa de servicii, în ciuda creșterii venitului înregistrat. În timpul procesului, am aflat că domeniul respectiv avusese de suferit din cauza supracapacității, însă recent avuseseră loc mai multe fuziuni. Care a fost scopul acelor fuziuni? A fost vorba despre eficientizarea costurilor de producție sau de vânzări, care ar da noii companii posibilitatea de a oferi prețuri mici într-un mod mai profitabil? Sau a fost acela de a elimina o capacitate ineficientă, permițând companiei fuzionate să-și consolideze cei mai profitabili clienți într-un număr mai mic de fabrici, eliminând nevoia de a obține „o afacere marginală". Am găsit răspunsuri la acele întrebări în directivele competitorului către analiștii financiari, făcându-l pe clientul nostru să-și refacă propria strategie.

Asociațiile de comerț, organizațiile independente de monitorizare a industriei, analiștii financiari, distribuitorii și consultanții tehnici care sfătuiesc clienții în legătură cu marile achiziții reprezintă surse de informații despre mișcările curente de stabilire a prețurilor ale competitorilor și intențiile lor viitoare. Câteodată, asociațiile de comerț vor strânge informații despre prețurile practicate în săptămâna precedentă și le vor transmite membrilor care și-au afișat propriile prețuri. Sistemele de rezervări computerizate ale liniilor aeriene oferă proprietarilor acelor sisteme posibilita-

Scanned with OKEN Scanner

tea de a verifica în prealabil schimbările de preţ, permiţându-le să reacţioneze chiar înainte ca agenţii de turism să le vadă. Discuţiile legate de monitorizarea preţurilor la târgurile de comerţ pot fi şi ele nişte semnale timpurii. În afacerile de retail, pur şi simplu se poate „cumpăra" de la retailerii rivali în mod regulat. În industria hotelieră, competitorii apropiaţi verifică în mod regulat preţurile rivalilor şi disponibilitatea camerelor în anumite nopţi când sună să facă o rezervare negarantată. Dacă o concurenţă legată de preţ este destul de importantă ca element care determină profitul într-o industrie, managerii pot justifica uşor costul pentru a o monitoriza.[15]

Comunicarea selectivă a informaţiilor

De obicei, pentru manageri este mult mai uşor să vadă valoarea colectării informaţiilor competitive decât valoarea dezvăluirii cu bună ştiinţă a unor informaţii asemănătoare competitorilor. În definitiv, informaţiile reprezintă puterea. De ce ar vrea cineva să dezvăluie un avantaj competitiv? Răspunsul este: ca tu să poţi evita să fii nevoit să-ţi foloseşti avantajul într-o confruntare cu sumă negativă.

Valoarea răspândirii informaţiilor a fost evidentă în cazul unei companii furnizoare de materiale în industria de construcţii. Spre deosebire de cei mai mulţi dintre competitorii săi, dar şi de cei mai mulţi economişti, compania a prezis cu exactitate o recesiune şi o încetinire a lucrărilor în domeniul construcţiilor. Pentru a face faţă, compania a redus în mod inteligent stocurile şi a amânat planurile de extindere exact când competitorii săi continuau să se dezvolte. Singura greşeală a companiei a fost că a păstrat secretă această intenţie. Managementul a intuit corect că, printr-o restrângere mai rapidă decât a competitorilor săi, ar putea depăşi perioada de recesiune, dar când firmele concurente şi-au redus preţurile drastic ca să-şi reducă stocurile exagerate, întregul domeniu a avut de suferit. Dacă această companie şi-ar fi dezvăluit intenţia şi i-ar fi descurajat pe toţi în ceea ce priveşte extinderea, propria performanţă financiară, poate relativ mai puţin impresionantă, ar fi fost în mod absolut mai profitabilă. De obicei este mai bine să obţii doar un profit mediu într-un domeniu profitabil decât unul excepţional într-un domeniu neprofitabil.

Ar putea fi util să dezvălui chiar şi informaţiile specifice companiei – referitoare la intenţii, capacităţi şi planuri de viitor –, în afară de cazul în care acest demers ar împiedica obţinerea avantajului primului intrat pe o piaţă nouă. Astfel de informaţii, dar şi informaţiile referitoare la reacţiile competitorilor, permit unei companii să stabilească planuri „pe hârtie", adaptate la reacţiile firmelor concurente, în loc să trebuiască să treacă prin procesul dureros al confruntării.

• *Anunţă din timp creşterile de preţ.* Unul dintre cele mai importante momente în care pot fi comunicate intenţiile este atunci când se planifică o creştere de preţ. Chiar şi când o creştere de preţ este în interesul independent al tuturor furnizorilor, încercarea de a ridica preţurile de cele mai multe ori va eşua. S-ar putea ca nici o firmă să nu recunoască faptul că o creştere ar avantaja-o, iar unii ar putea spera să câştige

Scanned with OKEN Scanner

vânzări pe seama liderilor de prețuri, rămânând în urmă în ceea ce privește creșterea. În alte cazuri, o creștere ar putea să nu fie în interesul competitorului (poate deoarece costurile sale sunt mai mici), ceea ce înseamnă că orice încercare de a ridica prețurile va eșua în cele din urmă. În consecință, înainte ca o firmă să inițieze o creștere de preț, așteptându-se ca firmele concurente să o urmeze, managementul ar trebui să explice public nevoia de prețuri mai mari în domeniu și, dacă este posibil, să anunțe propria creștere înaintea datei efective. După cum am discutat în capitolul 5, această abordare de tip „încearcă marea cu degetul" permite conducerii să abandoneze creșterea de preț atunci când competitorii nu reacționează în nici un fel. Această abordare poate fi repetată de mai multe ori, până când competitorii înțeleg că o creștere de preț nu va continua fără ei.

- *Dă dovadă de disponibilitate și demonstrează-ți capacitatea de a te apăra.* În situația în care este amenințată de potențialul oportunism al altora, o firmă poate contracara amenințarea semnalând în mod clar implicarea și capacitatea de a-și apăra piața. De exemplu, Novell, un lider în aplicații software open source, vinde o versiune Linux și multe produse brevetate de tip open source. În încercarea de a submina atacul firmei Novell, competitorii cu software brevetat, inclusiv Microsoft, au sugerat în presă că orice produse bazate pe un software de tip open source ar putea fi subiectul unor procese de încălcare a patentului intentate de vânzătorii de software brevetat, potențialii acuzați fiind utilizatorii software-ului. Chiar și aluzia la un posibil litigiu i-a înspăimântat pe potențialii clienți care vroiau să treacă la platforma open source cu prețuri mai mici. Dar Novell avea un avantaj competitiv căruia i se făcuse multă publicitate: 411 patente pentru produsele sale open source brevetate, de departe cel mai mare număr de patente open source în rândul furnizorilor de calculatoare. În schimb, o societate de asigurare a găsit 283 de patente relevante înregistrate care puteau fi folosite într-un proces împotriva produselor bazate pe sistemul open source, din care 27 erau deținute de Microsoft. Așa că Novell a publicat o declarație referitoare la politica firmei, descriind intenția sa de a se apăra de potențialele atacuri referitoare la patente asupra aplicațiilor software open source:

> Credem că clienții vor și au nevoie de libertatea alegerii în a lua deciziile legate de soluțiile tehnologice pe care le preferă. Aceia care iau în considerare ofertele Novell, indiferent că sunt brevetate sau open source, ar trebui să poată lua deciziile de cumpărare bazându-se pe caracteristicile tehnice, pe securitate, pe calitatea serviciului și pe valoare, nu pe amenințarea unui eventual litigiu. Novell intenționează să continue să concureze bazându-se pe astfel de criterii...
>
> Așa cum este normal, Novell este pregătită să folosească patentele proprii, care sunt foarte relevante pe piața din ziua de azi, ca să se apere de cei care

Scanned with OKEN Scanner

ar putea pretinde că au drepturi asupra produselor open source promovate, vândute sau sprijinite de Novell. Unii vânzători de software vor încerca să contracareze ameninţarea competitivă a Linux, formulând argumente legate de riscul încălcării patentelor. Vânzătorii care îşi susţin produsele patentate în faţa clienţilor şi a competitorilor, cum ar fi Novell, fac acest lucru pe riscul lor, având certitudinea provocării unei reacţii.[16]

Politica adoptată de Novell este în cel mai rău caz o politică de distrugere asigurată reciproc: dacă îţi foloseşti armele legate de patente într-un mod care ameninţă interesele firmei Novell, compania va reacţiona cu un inventar şi mai mare de arme legale proprii.[17]

De asemenea, astfel de comunicări pot fi folositoare chiar şi după ce competitorii au început un atac. O astfel de poziţie este comună în industria liniilor aeriene. Într-o altă încăierare dintre liniile aeriene, când America West a stabilit pentru ruta aglomerată Minneapolis-Los Angeles preţuri mai mici faţă de compania Northwest Airlines, aceasta nu şi-a adaptat preţurile. În schimb, Northwest a lovit centrul din Phoenix al companiei America West, scăzând preţurile biletelor într-o proporţie asemănătoare pe profitabila rută Phoenix-New York a competitorului. Costul biletului ca urmare a reacţiei Northwest a fost iniţial disponibil doar pentru o perioadă limitată, semnalând faptul că acesta nu era un preţ pe care Northwest dorea să-l menţină mai mult decât era necesar. Totuşi, perioada putea fi extinsă atâta vreme cât era cazul – dacă America West nu se retrăgea din Minneapolis.[18]

• *Înapoi la oportunism, având la îndemână informaţii.* În timp ce o reducere de preţ oportunistă în scopul măririi cotei de piaţă este de obicei un punct de vedere limitat, uneori poate fi un element de strategie bine gândită. Această situaţie apare cel mai frecvent atunci când o companie foloseşte stabilirea preţului pentru a modifica sau a intensifica un avantaj de cost durabil. Totuşi, chiar şi companiile cu avantaje competitive câştigă de cele mai multe ori doar victorii nemeritate în luptele pentru cota de piaţă. Deşi în cele din urmă îi pot forţa pe competitori să cedeze din cota lor de piaţă, costurile luptei depăşesc în mod frecvent valoarea finală a recompensei. Este valabil mai ales când războiul reduce aşteptările clientului legate de preţ şi subminează relaţiile loiale dintre cumpărător şi vânzător.

Cheia folosirii în mod profitabil a preţului ca armă este să convingă competitorii să capituleze. O companie japoneză i-a invitat pe doi cei mai importanţi manageri de operaţiuni ai rivalului său american la inaugurarea noii sale fabrici. După ce au participat la ceremonia de deschidere, membrii companiei şi-au condus invitaţii prin uzina extrem de automatizată. Managerii americani au fost surprinşi să vadă procesul atât de automatizat, chiar până la ambalarea finală, de vreme ce controlul calităţii

Scanned with OKEN Scanner

necesita de obicei intervenția omului în multe momente ale procesului. Când au fost întrebați despre asta, gazdele japoneze i-au informat pe oaspeți că această fabrică este prima care folosește un nou proces brevetat care esențialmente a eliminat o sursă majoră de defecte. De asemenea, au indicat faptul că dezvoltarea procesului le-a luat mai mult de un deceniu.

Pe drumul spre casă, văzând ce poate fi făcut, inginerii americani făceau speculații intense despre modul în care această îmbunătățire ar putea fi realizată și cât de mulți bani ar trebui alocați de la buget ca să facă cercetarea. De asemenea, s-au întrebat de ce omologii lor japonezi au dezvăluit existența unui asemenea secret comercial. După câteva luni, au obținut un răspuns. Competitorul japonez a anunțat o reducere a prețului cu 20% pentru exporturile acestor produse către piața americană. Dacă ai fi fost competitorul american cu o cotă de piață mare, în ce fel cunoașterea acestui secret al comerțului ți-ar schimba potențiala reacție? În acest caz, compania americană a ales în mod prevăzător „să se adapteze" în loc „să se apere".

Deși dezvăluirile de informații discutate aici sunt unele comune, pot fi cu greu înțelese. Aproape fiecare decizie publică pe care o companie o ia va fi cercetată extrem de minuțios de către competitorii agili.[19] În consecință, companiile care își desfășoară activitatea în domenii competitive din punct de vedere al prețurilor ar trebui să ia măsuri ca să controleze modul în care sunt văzute de competitori, exact cum controlează percepțiile acționarilor și ale analiștilor financiari. De exemplu, competitorii dintr-o industrie foarte competitivă din punct de vedere al prețului vor interpreta închiderea unei fabrici ca un semn de slăbiciune financiară sau ca un semn că respectiva companie ia măsuri ca să pună capăt problemei supracapacității din toată industria? Modul în care interpretează o astfel de mutare va afecta probabil felul în care reacționează. În consecință, este în interesul companiei să furnizeze informații care îi ajută să ofere o interpretare favorabilă. Totuși, gândește-te de două ori înainte să difuzezi informații amăgitoare pe care în cele din urmă competitorii le vor descoperi ca fiind incorecte. Poți câștiga pe termen scurt; totuși, îți vei submina capacitatea de a influența deciziile competitorilor și, deci, de a controla concurența pe termen lung în ceea ce privește prețul.

Când ar trebui să concurezi în ceea ce privește prețul?

Am discutat despre beneficiile evitării confruntărilor competitive cu sumă negativă, dar unele companii beneficiază în mod clar din stabilirea unor prețuri mai mici decât competitorii lor. Nu cumva producătorii japonezi de mașini în anii '70, Wal-Mart în 1980 și Dell Computer în anii '90 și-au construit strategiile în jurul câștigării cotei de piață cu ajutorul unor prețuri mai mici? Ba da, și oricine încearcă să copieze un asemenea succes trebuie să înțeleagă circumstanțele speciale care le-au permis să crească folosind prețul. Pentru fiecare dintre acele companii, în momentele și în locurile în care au folosit prețurile în scopul de a se dezvolta, concurența legată

Scanned with OKEN Scanner

de preţ nu a fost un joc cu sumă negativă. Fiecare dintre aceşti competitori de succes au creat mai întâi modele de business care le-au permis să scadă costurile marginale până sub cele ale rivalilor săi. Atâta timp cât fiecare putea atrage clienţi cu o diferenţă de preţ mai mică decât avantajul de cost, putea obţine clienţi fără reducerea profitabilităţii industriei. De fapt, servindu-i pe clienţi mult mai eficient din punct de vedere al costului, aceste companii au câştigat în realitate profituri mai mari decât acelea realizate de concurenţă – transformându-şi eforturile competitive într-un joc cu sumă pozitivă.

Totuşi, avantajul competitiv legat de cost nu a fost suficient pentru a reuşi. Toate aceste companii au organizat şi o campanie de informare ca să-şi convingă rivalii că avantajele lor de cost erau decisive. În consecinţă, competitorii lor le-au permis să menţină elementele diferenţiale atractive de preţ, cel puţin temporar, până când ei ar fi înţeles ce anume pot face ca să aibă aceleaşi costuri. În cele din urmă, chiar şi aceste companii au recunoscut că, dacă nu pot continua să reducă costurile mai repede decât rivalii, scăderea preţurilor nu poate fi la infinit o strategie profitabilă de creştere. Ca atare, în cele din urmă, şi-au îndreptat strategiile către creşterea valorii, în moduri care le permit să-şi sprijine marile cote de piaţă fără să trebuiască să aibă pe perioadă nedeterminată un avantaj de preţ.

În ce condiţii recompensele stabilirii agresive a preţurilor sunt destul de mari ca să justifice o astfel de mutare? Există doar patru:

1. Dacă o companie se bucură de un substanţial avantaj legat de costul marginal sau poate obţine unul cu ajutorul unei strategii de preţ mic, s-ar putea ca rivalii ei să nu se poată adapta reducerilor de preţ. Wal-Mart, Dell şi Southwest Airlines au creat modele de afaceri cu costuri mici care le-au permis să se dezvolte profitabil folosind preţul. În unele pieţe, ar putea exista un „efect al experienţei" care justifică stabilirea agresivă a preţurilor bazată pe promisiunea costurilor mai mici. Stabilind preţuri scăzute şi dezvoltându-şi cota de piaţă mai rapid decât competitorii, o firmă îşi reduce costurile plasându-le sub cele ale competitorilor, creând astfel un avantaj competitiv prin intermediul stabilirii preţurilor mici.

2. Dacă oferta de produse a unei companii este atractivă doar pentru o cotă mică de piaţă deservită de competitori, s-ar putea presupune în mod corect că rivalii nu vor dori să reacţioneze în faţa ameninţării. Totuşi, cheia pentru o asemenea strategie este menţinerea focusului. Southwest Airlines a început ca o firmă mică, care nu se bucura de o prea mare notorietate. Avea zboruri care porneau din aeroporturi puţin folosite, cum ar fi aeroportul Hobby din Houston, Texas. Modelul său de business, care se baza pe curse pe distanţe scurte, era total

Scanned with OKEN Scanner

diferit de cel al competitorilor consacrați, cu operațiuni de tip hub-and-spoke scumpe, desfășurate în aeroporturi mari și, în consecință, a părut că apelează doar la o mică nișă de piață. A fost ușor pentru marii competitori să ignore compania Southwest. Asta până când ea a început să se extindă pe alte piețe și să preia din ce în ce mai multă cotă de piață de la alte mari linii aeriene.

3. Dacă o companie poate subvenționa în mod eficient pierderile dintr-o piață prin intermediul profiturilor pe care le poate genera vânzând produse complementare, ar putea stabili un element de diferențiere bazat pe preț pe care competitorii nu-l vor putea copia. Microsoft, de exemplu, a avut un preț foarte mic pentru software-ul său Windows în comparație cu valoarea pe care o oferea, dar asta pentru a crește vânzările altor aplicații software Microsoft folosite sub Windows. Rațiunea fundamentală a lui Amazon.com pentru prețurile sale mici la cărți a fost să creeze un grup de clienți loiali cărora putea să le vândă o gamă variată de alte produse.

4. Câteodată concurența legată de preț se extinde suficient pe o piață încât, în ciuda profiturilor scăzute și a refuzului competitorilor de a permite unei alte companii să le submineze, profitabilitatea industriei poate crește în continuare. Managerii care urmează acest drum cred că au o intuiție care le lipsește competitorilor și, de fapt, conduc industria spre stabilirea prețurilor care este, în realitate, în interesul tuturor. Înainte să te implici într-o strategie bazată pe preț, întreabă-te care dintre acestea este rațiunea ta fundamentală și recunoaște că strategia poate fi construită arareori doar în funcție de preț și susținută pe termen nelimitat.

Rezumat

Nici o altă armă din arsenalul unui marketer nu poate conduce la creșterea vânzărilor mai rapid sau mai eficient decât prețul. Reducerea prețului – fie explicită, fie deghizată sub forma unor rabaturi, cupoane sau termene de plată mai generoase – este de obicei un mod sigur de a intensifica imediat profitabilitatea. Totuși, obținerea vânzărilor cu ajutorul prețului are ca rezultat o profitabilitate pe termen lung doar când este controlată ca făcând parte din strategia de marketing pentru realizarea, exploatarea sau sprijinirea unui avantaj competitiv pe termen lung. Nici o reducere de preț nu ar trebui să fie inițiată doar pentru a obține următoarea vânzare sau pentru a îndeplini un obiectiv de vânzări pe termen scurt, fără să se țină cont și de reacțiile probabile ale competitorilor și clienților. Cheia pentru stabilirea prețurilor profitabile este crearea și susținerea avantajului competitiv. Există momente când reducerea prețului are ca rezultat consolidarea unui avantaj competitiv, dar nu este niciodată un substituent potrivit pentru el.

Scanned with OKEN Scanner

Note

1. Secţiuni din acest capitol au fost publicate prima oară în articolul „Managing Price Competition", *Marketing Management*, 2(1) (primăvara 1993), pag. 36-45.
2. Pentru mai multe informaţii despre aplicaţiile practice ale teoriei jocului, vezi Adam Brandenburger şi Barry Nalebuff, *Competition* (New York: Doubleday, 1996); Rita Koselka, „Evolutionary Economics: Nice Guys Don't Finish Last", *Fortune*, 11 octombrie 1993, pag. 110-114; Kenichi Ohmae, „Getting back to Strategy", *Harvard Business Review* (noiembrie-decembrie 1988), pag. 149-156.
3. Concurenţa legată de preţ este un joc cu sumă pozitivă doar atunci când rezultatul este creşterea totală a profitabilităţii în domeniu. Acest lucru se poate întâmpla când cererea de pe piaţă este stimulată suficient de reducerile de preţ, când un competitor cu costuri mici poate obţine o cotă de piaţă mai mare având un avantaj de preţ mai mic decât avantajul de cost sau atunci când costurile unei firme sunt reduse suficient prin atragerea unei cote de piaţă mai mari, astfel încât profiturile totale din domeniu să crească chiar pe măsură ce preţurile scad.
4. B.H. Liddell, *Strategy* (New York: Meridian, 1967), pag. 322.
5. Michael E. Porter, „What Is Strategy", *Harvard Business Review* (noiembrie-decembrie 1996), pag. 60-78. Vezi şi Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: The Free Press, 1980), pag. 34.
6. Marcia Berss, „Take It or Leave It", *Forbes* (1 ianuarie 1996), pag. 46-47.
7. Porter, *op.cit.*, pag. 41-43. O firmă se poate dezvolta foarte mult fără să „fie blocată la un nivel mediu", pur şi simplu prin acapararea mai multor segmente. Totuşi, segmentele trebuie controlate ca un conglomerat de afaceri focusate, şi nu ca o organizaţie de marketing gen „o măsură potrivită pentru tot". Procter & Gamble este un exemplu excelent al unei companii mari, care totuşi stabileşte cu grijă ca ţintă fiecare produs, pentru a îndeplini nevoile unui anume segment focusat.
8. Akshay R. Rao, Mark E. Bergen şi Scott Davis, „How To Fight a Price War", *Harvard Business Review* (martie-aprilie 2000), pag. 11, 107-116.

Scanned with OKEN Scanner

9. „As Allianhces Fade, Computer Firms Toss Aut Playbook", *Wall Street Journal* (15 octombrie 2002), pag. A1; „Dude, You're Getting A Printer; Dell's Printer Business Is Punny Next to HP's, But It's Quickly Gaining Ground", Business Week Online, 19 aprilie 2004, pag. 12.
10. Vezi discuția despre stabilirea prețurilor de ruinare din capitolul 14.
11. „Store Wars", *Fortune Small Business* (noiembrie 2003); „Warehouse Club-War Leaves Few Standing And They Are Bruised", *Wall Street Journal* (18 noiembrie 1993), pag. A1, 16.
12. De reținut că acest principiu se aplică și în cealaltă direcție. Dacă competitorii adoptă repede creşteri de prețuri, costul aferent acelor creşteri este redus destul de mult. În consecință, companiile care doresc să încurajeze conducerea responsabilă a altor firme ar face bine să se mişte rapid, indiferent de direcție.
13. Vezi Francine Schwadel, „Ferocious Competition Tests the Pricing Skills of a Retail Manager", *Wall Street Journal* (11 decembrie 1989), pag. 1.
14. O altă tactică folositoare care poate controla un astfel de comportament duplicitar de pe piețele din Statele Unite este să se ceară clientului, pentru a obține prețul mai mic, să semneze o clauză pe formularul de comandă în care se stipulează că respectivul client înțelege că acesta este „un preț scăzut în mod discriminatoriu, oferit doar pentru a respecta prețul oferit de un competitor". De vreme ce solicitarea în mod fals a unui preț mic discriminatoriu este o încălcare a Legii Robinson-Patman, agentul de achiziții este descurajat să mai folosească sprijinul, în afară de cazul în care beneficiază deja de el.
15. Pentru mai multe informații privind colectarea unor informații competitive, vezi „These Guys Aren't Spooks, They're Competitive Analysts", *Business Week* (14 octombrie 1991), pag. 97; Leonard M. Fuld, *Competitor Intelligence: How to Get It – How to Use It* (New York: Wiley & Sons, 1985)
16. „Novell Statement on Patents and Open Source Software", novell.com
17. *ComputerWorld*, 13 octombrie 2004; „Novell Waves Its Patent Weapons", LWN.net, 14 octombrie 2004.

Scanned with OKEN Scanner

18. „Fair Game: Airlines May Be Using a Price-Data Network to Lessen Competition", *Wall Street Journal* (28 iunie 1990), pag. 1.
19. Pentru un studiu cuprinzător şi relevant referitor la cercetarea legată de comunicarea informaţiilor despre firmele concurente, vezi Oliver P. Heil şi Arlen W. Langvardt, „The Interface Between Competitive Market Signaling and Antitrust Law", *Journal of Marketing*, 58(3) (iulie 1994), pag. 81-96.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 11

Stabilirea preţurilor în cadrul canalelor de distribuţie

Managerierea tranzacţiilor şi a relaţiilor multiple

În cazul produselor distribuite pe piaţă prin mai multe canale, şi ne referim aici la majoritatea produselor de larg consum şi cea mai mare parte din componentele echipamentelor originale fabricate de un producător (OEM), valoarea şi stabilirea preţului sunt probleme mult mai complexe. Canalele de distribuţie impun tranzacţii multiple şi, astfel, şi decizii multiple de stabilire a preţului, pe măsură ce produsul parcurge drumul de la producător către utilizatorul final. De exemplu, deşi un producător de computere îşi poate vinde produsele direct consumatorilor (aşa cum face Dell cu o mare parte dintre produsele sale), cele mai multe computere nu sunt vândute în acest fel. Uneori, producătorul vinde direct unui mare retailer (cum ar fi CompUSA). În foarte multe situaţii, prima vânzare este realizată către un distribuitor (cum ar fi Ingram Micro sau Tech Data) şi apoi de la distribuitor către un retailer sau un reseller cu valoare adăugată care configurează o soluţie particularizată utilizând computerul ca o singură componentă. De fiecare dată când produsul este comercializat unui intermediar, apar probleme la nivelul stabilirii preţului oarecum fără nici o legătură cu valoarea oferită consumatorului final, dar la fel de important din punct de vedere al profitabilităţii.

Principiile stabilirii preţului în funcţie de valoare rămân aceleaşi atunci când se lucrează prin intermediul canalelor de distribuţie, dar sursele valorii pentru tranzacţiile din cadrul canalului sunt destul de diferite. De exemplu, atunci când un

distribuitor cumpără produse de la un producător, acestuia nu îi pasă cu adevărat de atributele şi beneficiile produsului. El este mai interesat dacă vânzarea brandului producătorului îl va ajuta sau nu să vândă mai mult, să aibă un profit mai mare sau să reducă costurile de vânzare. Cu cât brandul producătorului generează mai multă valoare pentru distribuitor, cu atât este mai mare preţul angro (şi cu atât mai mic este „discountul comercial") necesar pentru distribuitor ca să vândă produsul. Înţelegerea, comunicarea şi stabilirea preţului valorii tale economice în faţa celorlalte componente ale unui canal de distribuţie este la fel de importantă precum managerierea valorii produsului pentru consumatorii finali.

Cheia înţelegerii modalităţii de stabilire a preţului pentru canalul de distribuţie şi a managementului preţului înseamnă să înţelegi cine generează valoare şi pentru cine. Cine este de fapt cumpărătorul şi cine este vânzătorul în cadrul tranzacţiilor din interiorul canalului de distribuţie sunt adesea aspecte ambigue. Un producător poate fi vânzătorul unui produs, dar distribuitorul este vânzătorul unor servicii către producător. Se poate să fie nevoie ca valoarea amândurora să fie reflectată într-un singur preţ, şi anume preţul angro al produsului. Valoarea cu care se ajustează preţul este determinată parţial de puterea pe care o are fiecare membru în parte al canalului de distribuţie.

Ca şi în cazul stabilirii preţului pentru utilizatorii finali, preţul pe care vânzătorul îl poate impune pentru obţinerea unui profit suplimentar este determinat de valoarea de diferenţiere a ofertei sale complete. În măsura în care partenerul de canal de distribuţie poate oferi unui producător ceva unic – ca de exemplu accesul la un grup de consumatori la care se poate ajunge numai prin intermediul acelui partener sau servicii unice care vor creşte cota brandului – atunci „valoarea de diferenţiere" creează pentru partenerul de canal respectiv posibilitatea de a câştiga un profit mai mare. Pe multe pieţe, ca de exemplu cea a produselor de amenajare a locuinţei, a electrocasnicelor, electronicelor şi a mărfurilor de folosinţă îndelungată, retailerii au devenit mai uniţi şi mai puternici. Ei înţeleg valoarea pe care volumul lor mare de vânzări le-o aduce producătorilor şi o utilizează pentru a dicta termenii pe baza cărora vor vinde produsul.

Cheia oglindirii valorii de diferenţiere în stabilirea preţurilor este de a preciza nişte politici de preţ adecvate. Sarcina principală a depozitelor a devenit atât de competitivă încât mulţi distribuitori de pe piaţă, începând de la echipamente pentru cabinete medicale, la alimente şi electronice, au dat faliment. Cei care au reuşit să se menţină nu au supravieţuit numai prin reducerea costurilor şi prin eficientizare. Profitabilitatea lor depinde de serviciile suplimentare şi de noile surse de venit pe care le-au dezvoltat şi la care au stabilit un preţ eficient. Ei au devenit nu numai cumpărătorii unui produs de la producători dar, în multe cazuri, şi furnizori de servicii valoroase pentru aceştia – cum ar fi suport tehnic sau management al inventarului

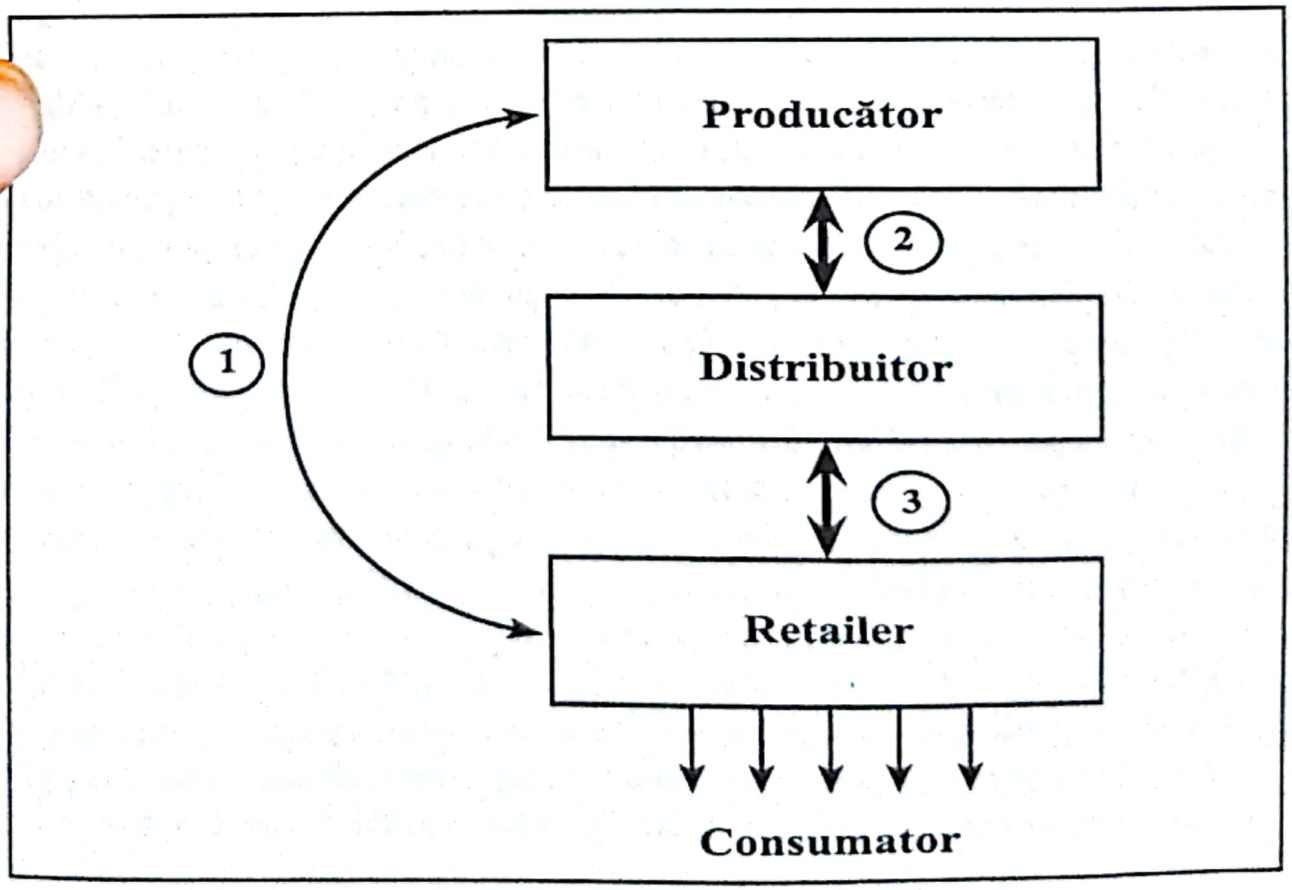
Scanned with OKEN Scanner

şi prognozarea vânzărilor. De asemenea, şi-au dezvoltat serviciile pe care le ofereau retailerilor şi resellerilor cu valoare adăugată (RAV). Acest capitol va include discuţii referitoare la variatele surse de valoare existente în relaţia din interiorul canalelor de distribuţie şi modalităţile de a le stabili un preţ.

Valoarea şi stabilirea preţului pentru partenerii din cadrul canalului de distribuţie

Deoarece diferitele segmente de consumatori finali presupun niveluri diferite de servicii şi producătorii diferiţi au capacităţi diferite de a oferi servicii, canalele de distribuţie sunt rareori uniforme. Retailerii mari vor trata direct cu producătorii, iar cei mai mici vor cumpăra de la distribuitori. Unii producători vor trata exclusiv cu un singur distribuitor, în timp ce alţii din acelaşi domeniu de activitate îşi vor vinde produsele tuturor distribuitorilor interesaţi. Unele pieţe au niveluri multiple de distribuţie prin intermediari, în vreme ce altele se bazează pe o structură mai simplă. Mai mult, unii parteneri din interiorul canalului de distribuţie s-au integrat în mod invers pentru a oferi funcţii multiple. De exemplu, deşi Wal-Mart este considerat a fi un retailer, avantajul competitiv pe care s-a clădit şi s-a dezvoltat era distribuţia inovatoare ce i-a permis să transfere produse de la producători la fiecare magazin mai eficient din punct de vedere al costurilor decât prin distribuitorii tradiţionali. În mod asemănător, firmele locale de îmbuteliere de sucuri îşi fabricau parţial produsul şi îl şi distribuiau, oferind şi alte servicii magazinelor de desfacere cu amănuntul.

FIGURA 11-1. Managerierea valorii prin intermediul canalului



Scanned with OKEN Scanner

Nu ne vom ocupa de fiecare combinaţie a relaţiei din cadrul canalului de distribuţie, ci vom împărţi relaţiile de acest tip în trei categorii generale: producător-retailer, producător-distribuitor şi distribuitor-retailer. Figura 11-1 ilustrează ceea ce am spus mai sus. Practic, cititorii ar trebui să-şi dea seama că în interiorul unei singure pieţe se aplică combinaţii diferite ale acestor relaţii. În plus, pe pieţele business-to-business (B-to-B) s-ar putea să nu existe nici un canal de distribuţie către magazin. Totuşi, chiar şi pe acest tip de pieţe, se aplică conceptele pe care le vom discuta în continuare.

Relaţia producător-retailer

Relaţia producător-retailer, chiar dacă nu este directă, deoarece produsul trece prin mâinile distribuitorilor, trebuie să fie şi ea la rândul ei corect manageriată. Utilizăm termenul *retailer* cu sens generic, pentru a defini ultimul membru al canalului de distribuţie care vinde cumpărătorului final. Astfel, termenul este menit să includă nu numai magazinele tradiţionale, dar şi resellerii cu valoare adăugată care cumpără diverse tipuri de echipamente (de exemplu echipamente electronice de control) astfel încât să creeze soluţii pentru clienţii lor (ex.: construirea de sisteme de securitate) sau specialiştii (de exemplu, stomatologi) care vând produse (de exemplu, un anumit brand de implanturi dentare), alături de serviciile lor de specialitate.

Selectarea tipului adecvat de canal pentru produsul tău este esenţială pentru a sprijini avantajul său competitiv. Brandurile cu avantaje diferite presupun relaţii diferite în interiorul canalelor de distribuţie. De exemplu:

• Brandurile de ceasuri cu volum mare de vânzări, precum Seiko, îşi distribuie produsele prin intermediul unor magazine foarte mari, precum Sears sau Wal-Mart. Ele produc ceasuri ieftin şi fac bani din vânzarea acestora în număr mare, în ciuda unui profit mic per bucată. Nu doresc să colaboreze cu magazine care îşi pun un ados comercial mare, ci mai degrabă cu cele care obţin profit din vânzarea unui volum mare. Philippe Patek, pe de altă parte, produce „piese de colecţie", care să fie transmise din generaţie în generaţie şi care ar avea foarte mare succes într-o competiţie directă cu alte ceasuri din vitrina de bijuterii de la Wal-Mart. Un ceas Patek Philippe este o capodoperă ce trebuie să fie expusă şi vândută ca o operă de artă sau ca o bijuterie scumpă. În consecinţă, această firmă selectează ca şi canal de distribuţie retaileri – magazine de bijuterii de lux– care au un personal de vânzări şi un mediu apte pentru a vinde cu profituri mari.

• Companiile care produc cosmetice de lux au un sistem de distribuţie unic. Ele îşi distribuie produsele în magazine specializate de lux, dar nu îşi vând produsele către aceste magazine. În schimb, închiriază spaţii comerciale de expunere în care lucrează propriii reprezentanţi de vânzări. Procedează astfel deoarece o mare parte

Scanned with OKEN Scanner

din valoarea de diferențiere a produselor lor apare din oferirea unor servicii suplimentare. Reprezentantul fiecărei companii este instruit să se descurce în calitate de cosmetolog pentru a ajuta femeile să își aleagă cosmeticele potrivite și să le învețe cum să le utilizeze într-un mod cât mai eficient. În același timp, cosmetologul face legătura între frumusețea mai bine pusă în valoare a clientei și respectivul brand de cosmetice care se vinde. Alte companii de produse cosmetice angajează agenți pe post de reprezentanți de vânzări. Cosmeticele Avon și Mary Kay sunt vândute prin intermediul agenților „consultanți pe probleme de frumusețe" care consiliază direct clientele. Această abordare oferă furnizorului un nivel de control foarte ridicat asupra canalului de distribuție. Cosmeticele cu preț mic au nevoie doar de acces la piața de desfacere, de vreme ce se vând numai pentru prețul pe care îl au. În consecință, firmele respective cumpără spațiu de distribuție în farmacii, urmărind profituri în mod considerabil mai mici.

• Compania Caterpillar Tractor este o adevărată legendă în ceea ce privește mărimea rețelei sale de dealeri exclusivi. Caterpillar își selectează dealerii cu grijă și le acordă un tratament special pentru a le insufla sentimentul că fac parte din familia angajaților Caterpillar. Acest lucru se întâmplă deoarece reputația Caterpillar pentru siguranță îi permite să perceapă un preț premium substanțial. Deși acea reputație izvorăște parțial din calitatea ridicată a produsului în sine, ea ar putea fi ușor distrusă dacă un dealer nu ar veni rapid în ajutorul unui client atunci când inevitabilul (defectarea utilajului) se întâmplă. Cu toate acestea, dealerii Caterpillar privesc defectarea utilajelor ca pe o năpastă care cade asupra numelui lor și fac eforturi foarte mari ca să o corecteze. Un asemenea angajament merită pe deplin costurile suplimentare pentru marca Caterpillar, aceasta putând să își mențină în continuare rețeaua exclusivă de distribuție.

• Atunci când companiile utilizează strategii diferite de stabilire a prețului pentru versiuni diferite ale produselor lor, ele trebuie să își coordoneze acele strategii prin canalele diferite de distribuție. În ciuda succesului dresurilor L'eggs în supermarketuri, Hanes continuă să vândă dresuri de calitate mai bună și la un preț mai mare prin intermediul magazinelor specializate. Pitney Bowes continuă să vândă cea mai mare parte din echipamentele sale pentru birouri prin intermediul forței sale de vânzări, dar apelează și la acțiuni de direct mailing pentru a-și vinde cântarele și mașinile de francat mai ieftine clienților mici. În fiecare din aceste cazuri, produsele cu prețuri mici sunt distribuite în mod corespunzător prin canale cu costuri mici, fiind menținut avantajul de preț, în timp ce produsele cu prețuri mai mari justifică costul mai mare al metodelor de distribuție ce pot îmbunătăți relația bazată pe stabilirea prețului dintre producător și retailerul final, care poate influența percepțiile asupra atributelor diferențiatoare ale produsului.

Scanned with OKEN Scanner

Selectând sau creând o modalitate complementară strategică de distribuţie către retaileri, există un factor pe baza căruia se decide în primul şi primul rând autoritatea care defineşte stabilirea preţului: cine poate influenţa comportamentul de achiziţie al clientului în beneficiul sau în detrimentul celorlalţi. Atunci când consumatorii sunt loiali brandului şi într-un magazin nu se găseşte brandul preferat al unui anumit client, magazinul poate pierde nu numai acel client pentru acel produs, ci şi pentru alte produse. Puţine supermarketuri îşi pot permite să nu aibă Coca-Cola. De cele mai multe ori supermarketurile o vor comercializa chiar dacă vor avea un profit zero, pe post de „lider al pierderilor", numai pentru a atrage clienţii în magazin. Pe de altă parte, dacă clienţii sunt loiali magazinului, producătorii nu vor fi capabili să ajungă la anumiţi clienţi dacă acel magazin nu desface produsul lor. Lanţul Whole Foods Supermarket beneficiază de o asemenea loialitate din partea clienţilor, fiind foarte cunoscut în rândul împătimiţilor de alimente naturale, având o dezvoltare rapidă şi aduce venituri mari, astfel încât producătorii de alimente naturale nu au altă opţiune decât să îşi cumpere spaţiu de raft în magazinele acestuia.

Aceste aspecte ilustrează cele două extreme clar delimitate ale relaţiei producător-retailer, denumite marketing „pull" şi „push" – cu clienţi loiali care „trag" (pull) brandurile preferate şi renumite de la retailer şi cu marketeri ai unor branduri necunoscute care „împing" (push) retailerul să le pună brandurile în faţa ochilor clienţilor. Mai precis, o strategie *pull* implică un advertising mare din partea producătorului, vânzări personale şi/sau alte sume alocate promoţiilor pentru a crea o preferinţă pentru acel brand la nivelul consumatorului final. Scopul este acela de a motiva consumatorii să caute acel brand, chiar dacă asta presupune că trebuie să facă şi alte compromisuri, inclusiv să schimbe magazinele, pentru a realiza acest lucru. Intel Inside® ilustrează o campanie de tip *pull* cu un succes extraordinar într-o categorie în care consumatorii finali ştiau foarte puţin sau acordau foarte puţină atenţie, de obicei, cipului DMD din interiorul calculatorului lor. Fiecare competitor al lui Intel utiliza o strategie de tip *push*. Cu toate acestea, Intel a depăşit cu succes fabricanţii de computere şi retailerii pentru a crea o preferinţă pentru computerele care conţineau cipul lor. Această preferinţă permite firmei Intel să impună un preţ premium angro, să aibă o cotă mai mare de piaţă şi să execute mai eficient o strategie de stabilire a preţurilor în mod segmentat în cadrul aplicaţiilor destinate utilizatorului final.

În schimb, o strategie de tip *push* implică să te bazezi pe partenerii din cadrul canalului de distribuţie, astfel încât să creezi o piaţă pentru produsul manufacturierului. Strategiile de tip *push* permit producătorului să stabilească marketingul produselor lor, inclusiv advertisingul şi/sau vânzările personale. Acest lucru poate implica o promovare a brandului de către retailer sau, la extremă, să permită ca acesta să devină o parte invizibilă din oferta finală promovată de retailer. De exemplu, furnizorii de cafea şi produse de patiserie ai Starbucks nu au o identitate de brand, chiar dacă

Scanned with OKEN Scanner

clienţii le preferă produsele. Figura 11-2 rezumă economia alegerii între o abordare de tip *pull* şi una de tip *push*.

Stabilirea preţului pentru canalul de distribuţie în cazul brandurilor de tip pull

Evident, provocarea în cazul stabilirii preţurilor este destul de diferită, atât pentru producător, cât şi pentru retailer, indiferent că este vorba despre marketing de tip *pull* sau de tip *push*. Când o strategie *pull* funcţionează bine, producătorul se află în poziţia de a dicta termenii. Retailerii au nevoie şi vor ca brandul să atragă clienţii în magazine. Profitul unei băcănii care vinde produse cu nume de branduri de top este mai scăzut, în ciuda preţurilor de comercializare cu amănuntul care sunt mai mari, decât în cazul unor branduri de rang secund sau al unor branduri proprii. A nu avea pe stoc brandul *pull* este costisitor, deoarece înseamnă că îţi pierzi toţi clienţii.

FIGURA 11-2. Strategii de distribuţie Push versus Pull

	Strategia canalului de distribuţie „Push“	Strategia canalului de distribuţie „Pull“
Caracteristicile producătorului	Reducerile angro mari şi taxele de promovare reprezintă costuri „variabile“, ce favorizează brandurile cu un volum redus de vânzări	Advertisingul intens şi marketingul de masă creează costuri mari „fixe“ ce favorizează brandurile cu volum mare de vânzări
Caracteristicile membrilor canalului de distribuţie	Profiturile mari, costurile mari aferente vânzărilor, advertisingul şi/sau serviciile sunt împărţite de branduri multiple	Profiturile mici presupun obţinerea banilor prin creşterea rapidă a volumului unităţilor vândute la un cost minim
Tipuri de pieţe, uşurinţa de a comunica	Nişele şi pieţele difuze care sunt dificil de targetat printr-o comunicare de masă	Atracţie faţă de piaţa de masă sau un nivel uşor de adresabilitate (de exemplu, 18-24 ani) printr-o campanie de comunicare în masă
Creştere impusă de canalul de distribuţie	Moderată spre superioară	Redusă până la zero
Intensitatea distribuţiei	Selectivă	Intensivă

Mai mult, atât retailerul, cât şi distribuitorul beneficiază de pe urma ratei mai rapide de lichidare a stocului pentru un brand *pull* foarte cerut.

Marketerul unui brand *pull* poate diminua profitul retailerului prin oferirea unui discount pentru angro mai mic şi printr-un preţ de vânzare sugerat de producător şi promovat suficient de mult încât retailerii să nu poată pună un preţ mai mare. Cu toate acestea, acordarea unor stimulente pentru volum şi pentru promoţii are logică, chiar dacă este restrâns adaosul comercial al canalului de distribuţie. Altfel, un retailer este stimulat să ţină pe stoc un brand şi chiar să advertizeze disponibilitatea acestui produs pentru a atrage clienţii în magazin, dar apoi să promoveze activ brandurile care au un profit mai mare. Din fericire, marketerii care adoptă strategia *pull* pot structura stimu-

Scanned with OKEN Scanner

lentele promoţionale astfel încât să neutralizeze tendinţa retailerului de a „ispiti şi a schimba", costând în acelaşi timp mult mai puţin decât să egaleze profitul brandului *push*.

Prima opţiune este utilizarea unui discount în etape. Marketerii *pull* acordă adesea discounturi de preţ în etape sau alte stimulente în funcţie de cota pe care brandul o ocupă în volumul de mărfuri al unui retailer (sau al unui distribuitor) şi nu în funcţie de volumul total de mărfuri. De exemplu, atunci când cota brandului la un retailer depăşeşte 50%, preţul său angro este redus pentru a mări profitul retailerului cu 1%; când cota de brand depăşeşte 70%, ar mai putea exista o ajustare suplimentară pentru a mări profitul retail cu 2%. Altfel, aceste stimulente pentru volum se pot regăsi sub forma unor servicii suplimentare. De exemplu, advertisingul pentru brandul *pull* poate menţiona numele retailerilor care au pe stoc produsul în condiţiile în care cota de brand de la acel retailer depăşeşte 50%. Soluţia este să stabileşti care este rentabilitatea necesară pentru a primi aceste discounturi la nivelul sau chiar puţin sub nivelul cotei medii de piaţă a brandului la respectivii retaileri. Această structură de stimulente în funcţie de volum permite brandului să atragă un profit mai mare pentru volumul pe care consumatorii loiali l-ar fi cumpărat oricum, în timp ce creează un stimulent pentru retailer de a încuraja schimbarea în favoarea acestui brand. De exemplu, un brand cu un stimulent din ce în ce mai mare ar putea obţine un spaţiu la raft mai bun sau poate fi propus de echipa de vânzări a retailerului.

A doua opţiune este un stimulent care constă într-un rabat „indirect". Marketerii *pull* oferă adesea stimulente speciale pentru retaileri sub forma unui rabat indirect pentru a câştiga mai mult sau pentru apărarea segmentului de piaţă. Stimulentele pentru volumul redus au un avantaj în faţa reducerilor angro treptate. În cazul reducerilor treptate, retailerul poate să promită ca stimulent achiziţionarea unui volum mai mare de mărfuri decât poate vinde pentru a obţine un preţ mai mic. În cazul rabaturilor, retailerul trebuie să verifice cota de piaţă a brandului înainte de primirea rabatului. Volumul stabilit ca ţintă pentru obţinerea rabatului poate fi de asemenea personalizat în funcţie de retailer, facilitând ajustarea diferenţelor legate de exemplu de puterea firmelor concurente în diferite regiuni, în timp ce păstrează în continuare o politică de preţ uniformă şi imaginea unei integrităţi a preţului. În cele din urmă, rabatul facilitează focusarea pe discountul acordat în funcţie de volum, reducând astfel costul total în timp ce maximizează stimulentul.

Stabilirea preţului pentru canalul de distribuţie în cazul brandurilor de tip push

Atunci când marketerii folosesc o abordare de tip *push*, le lipseşte sprijinul pe care marketerii *pull* îl au în dictarea preţului lor partenerilor din canalul de distribuţie. Există, totuşi, motive puternice pentru care multe produse – inclusiv unele ce au, din punct de vedere financiar, foarte mare succes – se sprijină pe strategia *push*.

Scanned with OKEN Scanner

1. Costurile sunt în mare parte variabile – fiind direct proporţionale cu vânzările încheiate şi numărul de magazine de desfacere pentru distribuitori. Acestea reprezintă un avantaj foarte mare pentru un produs care nu se lansează în forţă. Costul unei campanii publicitare reale ar putea fi mult prea ridicat.
2. Retailerii au ţintit deja o piaţă difuză. Pe pieţele unde cererea este difuză – puţini oameni sunt potenţiali cumpărători – retailerul (care poate fi o companie cu vânzare prin catalog sau prin Internet) i-a identificat deja. Fie publicul-ţintă ştie deja de unde să cumpere, fie retailerii au nişte clienţi foarte râvniţi. Pentru vânzarea unui echipament de scufundare, de mijloace auxiliare pentru persoanele handicapate şi materiale pentru oamenii interesaţi în reamenajarea locuinţei pe cont propriu, nu există nici un magazin de desfacere care să se adreseze unui număr foarte mare de potenţiali cumpărători. Toţi potenţialii clienţi, totuşi, vor trebui în cele din urmă să viziteze un retailer sau un site sau să citească un catalog care, dacă este suficient de incitant, poate promova produsul.
3. Retailerii sau ceilalţi parteneri din cadrul lanţului pot „amplifica" produsul. Puţini oameni ar plăti preţurile pe care le au produsele cosmetice Mary Kay dacă acestea ar fi fost disponibile pe rafturile din farmacii. Valoarea stă în experienţa pe care Mary Kay o insuflă, astfel încât clientele să se „aranjeze" în intimitatea propriei locuinţe. Mary Kay creează acea experienţă printr-o echipă de distribuitori independenţi care sunt motivaţi, printre alte lucruri, de adaosurile comerciale mari.
4. Strategiile *pull* necesită o arie mai largă de expertiză de marketing sofisticată, care poate lipsi unei firme. Managerii de brand *pull* nu trebuie să ştie doar cine sunt consumatorii lor finali, ci şi să înţeleagă de ce aceştia cumpără. Trebuie să adapteze ofertele lor la beneficii, să comunice valoarea consumatorilor finali şi să creeze mesaje ce pot fi indirect comunicate în manieră convingătoare, într-un spaţiu sau într-o perioadă de timp limitat. Pur şi simplu este mult mai uşor să înţelegi valoarea pe care o furnizează brandul tău unui număr mult mai mic de membri de canal pe care îi poţi cunoaşte personal.

Având în vedere aceste observaţii, nu este dificil să înţelegi de ce manufacturierii de produse ce se vând pe pieţe de lux se bazează adesea pe o strategie *push*. Grohe vinde robinete caracterizate de un stil unic şi de durabilitate, dar nu le face aproape deloc publicitate. Cei mai mulţi oameni care îşi construiesc casa visurilor lor şi care nu au mai făcut niciodată acest lucru nu ştiu de ce şi-ar dori un robinet Grohe care se vinde la un preţ de magazin de peste două ori mai mare decât preţul de magazin

Scanned with OKEN Scanner

al unui robinet cu nume de brand obişnuit. Dar Grohe ar întâmpina dificultăţi dacă ar intenţiona să facă publicitate pentru oameni pregătiţi să ia o asemenea decizie. Cu toate acestea, o firmă de instalaţii sau de instalatori le poate identifica. Prin stabilirea unui adaos comercial pentru magazine ce face ca vânzarea şi instalarea unui robinet Grohe să fie mult mai profitabile pentru un instalator decât cele ale unui oricare alt robinet, se obţine sprijinul vânzătorilor, care este necesar pentru a justifica diferenţa de preţ.

Pentru brandurile *push* ce pur şi simplu au nevoie să aibă acces la magazinele în care se găsesc clienţii lor, producătorii stabilesc de obicei un adaos comercial ce reflectă standardul industriei, în funcţie de retailer. Retailerii nediferenţiaţi primesc acel adaos comercial şi nimic mai mult. Retailerii importanţi, cu volum mare de vânzări, ce controlează accesul la o mulţime de consumatori şi de al căror sprijin au nevoie brandurile *push*, îşi vând serviciile separat şi adaugă taxe pentru a captura valoarea diferenţierii lor. Dacă brandul nu este unul dintre liderii de cotă dintr-o categorie *push*, retailerul ar putea impune chiar şi o „taxă de poziţionare la raft" chiar şi pentru a rezerva spaţiu la raft pentru produs. Cu alte cuvinte, de vreme ce consumatorii au o preferinţă foarte mică în ceea ce priveşte brandurile, din punctul de vedere al retailerilor are sens să limiteze numărul de branduri pe care le au în stoc numai pentru liderii de piaţă. De asemenea, retailerii se aşteaptă să primească fonduri pentru un advertising în colaborare care să promoveze un brand *push* în campaniile promoţionale pe print din interiorul magazinelor.

Pentru a motiva echipa de vânzări a retailerilor, producătorul ar putea oferi fiecărui om de vânzări în parte „BONUSURI" sau stimulente în bani pentru a-şi promova mai agresiv brandul. Acest lucru este des întâlnit în afacerile în care consumatorii au nevoie de suport de vânzări individual în luarea unei decizii, de exemplu atunci când aleg parchetul sau obiectele de iluminat pentru o nouă casă. Atâta timp cât brandul are un profit destul de ridicat pentru retailer, conducerea magazinului este încântată dacă producătorul plăteşte BONUSUL, pentru că efortul depus de vânzători poate mări suma cheltuită de clienţi în general. În cele din urmă, lanţuri mari precum Jewel şi Walgreens vând date referitoare la vânzări – fie direct producătorilor, fie intermediarilor, care le reunesc şi le procesează –, ceea ce le permite să urmărească cotele de piaţă.

Deşi toate taxele retailerului pentru marketingul brandului *push* pot fi destul de mari, producătorul cumpără pur şi simplu toate serviciile de marketing dintr-un singur loc, în comparaţie cu brandurile *pull*, când le cumpără din mai multe părţi. Dacă retailerii pot ajunge la consumatori în modalităţi în care advertisingul pentru un brand realizat la nivel naţional nu l-ar putea face, abilitatea de a vinde un brand prin sumele alocate „împingerii/promovării" este totuşi o afacere bună. Acesta este motivul pentru care unul dintre brandurile premium de cosmetice, Kiehl's, face foarte puţin advertising şi alege în schimb să îşi comercializeze produsele direct sau prin

Scanned with OKEN Scanner

intermediul unor canale de distribuţie de lux, precum Neiman-Marcus şi Saks Fifth Avenue. Costul pe care ar trebui să-l plătească ca să ajungă la baza lor mică, dar dedicată, de consumatori prin intermediul advertisingului ar fi exorbitant. Succesul strategiei *push* de lux este evidenţiat prin faptul că respectiva companie se află pe piaţă de peste 150 de ani. Totuşi, faptul că marketerii *push* cumpără servicii de marketing de la retaileri nu înseamnă că aceştia nu gândesc strategic când vine vorba de marketing, aşa cum vom vedea în continuare.

Menţinerea profitului în cazul revânzării

O problemă principală de stabilire a preţului pentru marketerii *push* este managerierea conflictului inerent de la nivelul a doi factori care determină volumul: mărimea distribuţiei şi motivarea fiecărui retailer în parte pentru a impune brandul. Deoarece cumpărătorii nu sunt preocupaţi să găsească un anumit brand *push*, expunerea acestuia în faţa potenţialilor cumpărători presupune să fie distribuit în cât mai multe magazine posibil. Atâta vreme cât expunerea este singurul lucru de care brandul *push* are nevoie, precum brandurile proprii dintr-un magazin alimentar, simpla creştere a expunerii este suficientă. Conflictul apare atunci când brandurile *push* necesită mai mult decât o simplă expunere. Multe branduri *push* necesită vânzări active sau suport tehnic (gândeşte-te la sistemele de home entertainment de lux, bijuterii sau storuri).

Retailerii sunt motivaţi să furnizeze acel suport astfel încât, prin creşterea percepţiei consumatorului asupra valorii produsului, să poată avea profituri mai mari. Conflictul apare deoarece retailerii se pot aştepta pur şi simplu să aibă profituri mai mari atunci când vând valoare, dacă un consumator nu poate cumpăra acelaşi brand cu reducere, de la un alt magazin sau de pe Internet. Clienţii ar putea să se ducă la magazinul lor de electronice pentru a compara sunetul oferit de diferite mărci de boxe sau să testeze calitatea imaginii oferită de diferite televizoare cu diagonală mare şi astfel să afle că există unele branduri mai bune decât altele. Apoi, după ce au luat decizia că un brand de calitate superioară îşi merită preţul, ar putea să intre pe Internet pentru a găsi un loc în care ar putea găsi produsul la un preţ redus faţă de preţul din magazin. Chiar dacă vânzătorul găsit pe Internet nu are afişat preţul, nu are camere de audiţie şi vânzători pricepuţi, poate renunţa în continuare la o mare parte din profit şi să încheie o vânzare foarte avantajoasă. Desigur, cu cât acest lucru se întâmplă mai des, cu atât există o probabilitate mai mică ca retailerul cu servicii scumpe să prezinte, să impună sau chiar să continue să aibă pe stoc brandul.

Pentru a evita această problemă, fabricanţii unor asemenea produse şi-ar dori ca ele să fie disponibile pe scară largă şi apoi să stabilească preţuri de revânzare minime, asigurându-i fiecărui reseller un profit suficient de mare pentru a sprijini servicii ce sporesc valoarea producătorului. Înainte de 1976, producătorii puteau să stabilească în mod legal preţurile minime de revânzare, în orice stat ce promulgase legea

Scanned with OKEN Scanner

acordului de reciprocitate ce sprijinea această practică. De vreme ce legea federală antitrust nu mai interzice contractele ce permit producătorilor să dicteze preţurile de revânzare, aceştia fie trebuie să limiteze foarte mult distribuţia, fie să găsească o modalitate care să nu fie prevăzută în contract, de a sprijini stabilirea preţului de revânzare şi politicile de acordare a reducerilor.[1] Neîndeplinirea acestui lucru face ca producătorii să fie în permanenţă asaltaţi de retaileri cu servicii scumpe care vor cere să se scadă preţul angro astfel încât magazinele să poată avea în continuare profit. Totuşi, fără o strategie de stabilire a preţului, acel profit este rapid transferat la nivelul consumatorilor de către retailerii cu servicii ieftine şi cu preţuri de retail mult mai reduse.

Pentru a menţine preţurile de revânzare şi pentru a oferi un stimulent prin care retailerul să aibă pe stoc şi să promoveze un brand, un producător poate selecta intermediarii de canal cu care poate trata şi poate face din preţul de revânzare pe care îl percep un criteriu pentru continuarea livrării.[2] Atunci când un producător oferă fonduri pentru advertising în colaborare, acesta poate specifica faptul că acei bani pot fi utilizaţi numai în scopuri de publicitate ce nu subminează politica preţului de revânzare a producătorului. Un producător poate să stabilească şi criteriul pentru resellerii ce au în stoc produsele lor, ca de exemplu faptul că retailerul trebuie să dedice o anumită parte din spaţiul de display produsului sau să aibă un stand pentru service în magazin. Toate aceste criterii sunt apreciate de către acei retaileri care sunt marketeri de tip *push*, deoarece astfel sunt descurajaţi aceia care nu ţin în stoc brandul *push*.

Relaţiile cu distribuitorii

Pe măsură ce opţiunile de transport s-au îmbunătăţit, iar magazinele mari şi-au dezvoltat propriile facilităţi logistice, nevoia tradiţională de distribuitori care să aibă produsul pe stoc şi să-l livreze la domiciliu a fost diminuată. Prin urmare, mulţi au dat faliment. Supravieţuitorii de pe multe pieţe prosperă, totuşi, deoarece oferă servicii suplimentare într-o manieră mai eficientă decât pot să-şi asigure singuri producătorii sau retailerii.

De exemplu, pe măsură ce tehnologiile evoluează cu rapiditate, multe companii care dezvoltă aceste tehnologii nu reuşesc să înţeleagă locul şi modalitatea în care produsele lor ar putea fi utilizate de către consumatorii finali. Ele ştiu, de exemplu, doar că au făcut un instrument pentru stocarea datelor care este mai ieftin şi mai rapid de accesat. Pe de altă parte, retailerii şi resellerii cu valoare adăugată se specializează adesea în îndeplinirea nevoilor segmentelor de piaţă înguste; nu sunt experţi în ultimele inovaţii tehnologice. Un distribuitor de electronice poate umple locul vacant cu experţi care să testeze noile produse, să îşi dea seama cum să colaboreze cu resellerul cu valoare adăugată care achiziţionează componente de la ei şi să îi ofere informaţiile necesare. Ei pot angaja personal pentru departamentul de suport tehnic prin telefon pentru utilizatorii finali care întâmpină probleme cu produsele.

Scanned with OKEN Scanner

Un alt exemplu de distribuitor renumit care măreşte succesul produselor prin oferirea unor servicii suplimentare este Cardinal Health. Cardinal va lua produsele de la diverşi producători farmaceutici pentru realizarea unei truse de ustensile medicale necesare în diverse momente în cadrul unui spital. Această trusă poate include toate materialele pe care dr. Smith, un chirurg, a precizat că le preferă pentru a le utiliza atunci când operează o apendicită. Dacă dr. Jones preferă un alt tip de halat sau are altă mărime la mănuşi, trusa lui va include alte materiale. Costul trusei personalizate nu este mic, dar spitalul economiseşte astfel o sumă mai mare decât costul suplimentar deoarece nu trebuie să depoziteze cutii de materiale, să investească timp în adunarea acelor materiale şi să rezolve implicaţiile unor eventuale greşeli.[3]

Deoarece pot să adune datele din mai multe tranzacţii, distribuitorii sunt primii care observă tendinţele legate de utilizarea produselor, care reprezintă o informaţie valoroasă pentru producători şi pentru recunoaşterea noilor oportunităţi de vânzare, lucru important pentru retaileri şi reselerii cu valoare adăugată. Producătorii şi retailerii mici transferă uneori toate problemele legate de inventar la distribuitor. Distribuitorul îi spune producătorului ce modele, mărimi şi culori să fabrice pe viitor şi depozitează întregul lot în depozitele sale. Pe de altă parte, acesta monitorizează stocul retailerului şi, în funcţie de utilizare, decide ce anume şi ce cantitate din fiecare articol trebuie să depoziteze retailerul în depozitele sale locale şi ce anume nu este nevoie să existe pe stoc, dar în loc să preia comenzi, acel distribuitor poate onora aceste comenzi direct la consumator din partea retailerului.

În timp ce anumiţi distribuitori din diverse pieţe au identificat cu succes serviciile valoroase care le justifică existenţa, o subcategorie mai mică a evaluat aceste servicii mult mai eficient. O greşeală comună este oferirea continuă a unor servicii suplimentare de valoare atât producătorilor, cât şi retailerilor, prin încercarea de a integra valoarea acelor servicii pur şi simplu în profitul aferent produsului. Problema este că cei care utilizează mai frecvent serviciile nu sunt neapărat aceia care cumpără cel mai frecvent produsul. Din această cauză, utilizatorii pretenţioşi aduc cu ei mai adesea costuri mai mari decât veniturile, în timp ce utilizatorii mai nepretenţioşi ezită să plătească adaosuri comerciale foarte mari. Un fenomen obişnuit şi de înţeles este clientul retailer care comandă de la un distribuitor care oferă servicii de lux numai produse ce necesită suport tehnic pentru a fi înţelese, ce trebuie livrate imediat sau care nu sunt disponibile în altă parte.

Este practic imposibil pentru un distribuitor să capteze valoarea unor asemenea servicii solicitând pur şi simplu producătorului să ofere o reducere mai mare la un volum angro sau impunând consumatorului final să plătească un preţ mai mare. Valoarea serviciilor nu concordă îndeaproape cu valoarea vânzării produselor. Soluţia pentru obţinerea unui profit de către distribuitor este oferirea serviciilor separate şi recompensarea comportamentului clienţilor ce reduc costul deservirii lor. De

Scanned with OKEN Scanner

asemenea, constă şi în utilizarea serviciilor pentru a consolida loialitatea clienţilor. Distribuitorii de produse tehnologice îi desemnează pe producătorii de produse inovatoare să găsească aplicaţii pentru utilizatorii finali ai produselor lor şi să acorde suport consumatorilor pentru ca aceştia să adopte produsele în scopul propus de ei. Ei pot percepe o taxă pe oră sau în funcţie de numărul de persoane pe care le-au convins să cumpere. Procedând astfel, nu mai trebuie să-şi facă griji în legătură cu faptul că un consumator poate să îi ţină pe loc ca apoi să se ducă şi să cumpere produsul de la alt distribuitor. Totuşi sunt plătiţi pentru servicii de către un producător care în cele din urmă se alege cu o vânzare. Există o şansă mai mare ca ei să vândă mai bine produsul, pentru că pot facilita clienţilor comanda de la distribuitorul care le oferă şi suport tehnic.

Chiar atunci când serviciile sunt în totalitate legate de vânzarea produsului, costul serviciilor poate fi oferit separat. Distribuitorii pot percepe o taxă premium pentru comenzile urgente, pe care retailerii de obicei o plătesc, pentru că altfel pierd vânzarea. Ei pot adăuga o taxă suplimentară opţională la preţul penru managementul stocurilor – ceea ce îi permite retailerului nu numai să economisească bani la fiecare comandă, dar şi să optimizeze profitabilitatea mixului său de produse. Retailerii mici sunt dispuşi adesea să facă acest lucru deoarece abilitatea distribuitorului de a învăţa ceva din experienţa unui număr mare de retaileri îi permite acestuia să prezică mai bine ce mix de produse va maximiza traficul în magazinul retailerului şi profitul pentru fiecare spaţiu la raft.

Atragerea unui volum mai mare de vânzări prin partenerii din interiorul canalului de distribuţie

Canalele complexe creează provocări şi oportunităţi legate de utilizarea preţurilor pentru a atrage un volum mai mare de vânzări. Unele implică utilizarea preţului pentru a stimula testarea produsului de către consumator, pentru a schimba comportamentul distribuitorului şi pentru a obţine acces la cumpărătorii puternici cu volum mare care cer în schimb cele mai mici preţuri. În acest subcapitol, vom descrie riscurile şi beneficiile fiecărei opţiuni, dar şi sugestii legate de managerierea lor.

Cum să determini clienţii să accepte testarea produsului pentru o perioadă de probă

Una dintre cele mai importante utilizări strategice ale stabilirii preţurilor, în special atunci când produsul este nou, este determinarea acceptării unei perioade de testare. Prima achiziţie pe care o face un cumpărător reprezintă mai mult decât o simplă vânzare; este o oportunitate de a-l informa care sunt atributele produsului[4]. Deoarece doar oamenii care sunt familiarizaţi cu un produs pot deveni cumpărători frecvenţi şi loiali, determinarea potenţialilor clienţi de a face prima achiziţie este un pas esenţial în construirea vânzării. Deşi noile produse trebuie să construiască rapid

Scanned with OKEN Scanner

vânzările, chiar şi companiile ce vând produse deja cunoscute se confruntă cu situaţia în care nişte cumpărători educaţi părăsesc piaţa, în care unii adoptă alte branduri sau alţii pur şi simplu uită ceea ce au aflat. În consecinţă, pentru a menţine o cotă de piaţă fixă, producătorii trebuie să îi determine în mod frecvent pe noii cumpărători să accepte să testeze produsul pentru o perioadă de probă.

O tactică comună de a-l detemina pe client să accepte să testeze produsul pentru o perioadă de de probă, astfel încât să repete achiziţia, este oferta preţului promoţional. Este logic ca o firmă să îşi reducă preţul chiar la un nivel care nu mai este profitabil pentru cumpărătorii aflaţi la prima achiziţie, deoarece firma are de câştigat mai mult din prima achiziţie a unui client nou decât din veniturile obţinute din vânzare. Un cumpărător căruia îi place brandul devine un cumpărător fidel la preţ normal, demarându-se astfel un flux de venituri viitoare pentru vânzător. Reducerea de preţ reprezintă o investiţie în viitoarele vânzări.

Reducerile de preţ realizate prin intermediul canalelor de distribuţie iau de obicei una din următoarele forme: oferte de testare gratuită pe o perioadă determinată, cupoane, rebate-uri (returnarea integrală sau parţială a banilor) sau mostre gratuite. Pentru a înţelege motivul pentru care producătorii apelează la aceste metode în detrimentul unei simple reduceri a preţurilor explicite ale produselor lor, trebuie să fie înţelese şi obiectivele firmei care face oferta. În primul rând, producătorul doreşte ca reducerea promoţională de preţ să aducă un beneficiu consumatorului final, nu să mărească profitul distribuitorului sau al retailerului. Chiar şi în categoriile cu o mare elasticitate a preţurilor promoţionale, pentru ca stabilirea unor preţuri promoţionale să fie profitabilă, trebuie să existe o probabilitate mare ca retailerul să vândă mai departe consumatorului şi o probabilitate scăzută ca distribuitorii să facă comenzi anticipate mai mari.[5] În al doilea rând, producătorul vrea ca utilizatorul final să perceapă reducerea de preţ ca pe o ofertă specială, excepţională, pentru a minimaliza percepţia conform căreia produsul poate fi de calitate îndoielnică din cauza faptului că este oferit la un preţ aşa de mic. În al treilea rând, producătorul vrea să direcţioneze reducerea de preţ către cei care cumpără pentru prima dată produsul şi să minimalizeze gradul în care cumpărătorii care au repetat achiziţia să profite de aceasta pentru a face cumpărături multiple. O reducere de preţ explicită nu reuşeşte de obicei să atingă aceste obiective, în timp ce una din aceste patru tactici comune de oferte o poate face.

Ofertele de probă constituie simple reduceri de preţ pe care vânzătorul le anunţă ca fiind temporare. Deşi ofertele de probă sunt cele mai ieftine modalităţi de a oferi reduceri promoţionale, cheia pentru ca ele să aibă succes este asigurarea faptului că reducerea aplicată preţului de cumpărare angro, de obicei sub forma unei sume scăzute din valoarea totală a facturii, ajunge într-adevăr la utilizatorul final, iar acesta chiar percepe preţul redus ca pe o ofertă specială. De obicei, aceste două obiective

Scanned with OKEN Scanner

sunt realizate prin ambalaje speciale. Atunci când pe ambalaj este tipărită o reclamă care spune „reducere de 20% faţă de preţul normal" sau „special la 1,99$", presiunea exercitată de consumator asupra retailerului îl face pe acesta să ofere economiile promise. Nu există posibilitatea ca acei consumatori să interpreteze preţul scăzut ca pe un semnal al unei slabe calităţi atunci când acesta reflectă o reducere ce este clar una temporară. Uneori, o ofertă de probă poate îndeplini şi un al treilea obiectiv, şi anume excluderea cumpărătorilor care îşi repetă achiziţia. Revistele, de exemplu, oferă abonamente de probă la un preţ redus care nu este disponibil abonaţilor curenţi. În cazul celor mai multe produse, totuşi, separarea cumpărătorilor noi de cei vechi nu este foarte simplă. De vreme ce acest lucru nu constituie o problemă majoră în cazul produselor noi, ofertele de probă sunt utilizate în principal pentru lansarea noilor produse.

Cupoanele îndeplinesc eficient toate aceste trei obiective, ceea ce le explică popularitatea în ceea ce priveşte metoda de ofertă.[6] Consumatorul nu numai că primeşte reducerea fără să vadă că preţul normal este mai mare, dar cupoanele limitează şi numărul de achiziţii la reducere pe care le pot face cumpărătorii frecvenţi. Mai mult, cupoanele pot fi distribuite adesea prin surse ce sporesc probabilitatea ca utilizatorii începători să le folosească. De exemplu, cupoanele pentru detergentul ce poate fi folosit la maşinile automate de spălat vase sunt plasate în interiorul unor maşini noi de spălat vase, iar cupoanele pentru scutecele de unică folosinţă şi pentru alte produse adresate copiilor sunt expediate tinerilor părinţi.[7] În cele din urmă, un cupon îi face pe cumpărători să devină conştienţi de o ofertă chiar şi când produsul nu se află încă pe stoc în magazinul din care ei îşi fac cumpărăturile. Dorinţa lor de a folosi cupoanele obligă magazinul să facă ulterior o comandă pentru acele produse.[8]

Cupoanele au şi dezavantaje. Deoarece nu sunt convenabile, rata lor de folosire este scăzută la nivelul familiilor din anumite categorii demografice (cele cu venituri mari sau cele în care ambii soţi lucrează)[9]. În plus, costul pe care îl plăteşte producătorul pentru cupoane depăşeşte cu mult suma reducerii pe care o primeşte consumatorul. Pe lângă costul tipăririi şi distribuirii cupoanelor, retailerii trebuie să fie plătiţi pentru distribuirea lor, iar firmele de cliring trebuie să fie plătite pentru faptul că le compensează. În cele din urmă, o rată mare de folosire frauduloasă, în medie de 20%, dar putând ajunge şi până la 80%, contribuie la costurile cupoanelor.[10]

Rebate-urile au devenit populare în ultimii ani ca un substitut al cupoanelor. Acestea pot îndeplini toate cele trei obiective ale ofertei, dar au dezavantajul de a fi mai costisitoare pentru consumator. Valoarea medie a unui cupon este mai mică de 50 de cenţi. Puţini oameni ar investi timp şi ar da banii pe poştă pentru a revendica un rebate care are aceeaşi valoare. În consecinţă, ele sunt eficiente numai atunci când suma ce poate fi recuperată este una mare. Companiile care vând mai multe produse se pot depăşi însă această problemă prin impunerea achiziţionării unui număr de produse diferite pentru revendicarea unui rebate mare. Pe lângă îndeplinirea tuturor

Scanned with OKEN Scanner

celor trei obiective ale producătorului în cadrul ofertei, avantajele unui rebate sunt următoarele:

- Evită problemele legate de falsificarea cupoanelor şi folosirea frauduloasă a acestora de către retaileri.
- Permit firmelor să îşi limiteze oferta pentru un singur exemplar per familie, controlând astfel beneficiul adus cumpărătorilor frecvenţi.
- Implică adesea costuri administrative mai scăzute decât cele ale cupoanelor, în special atunci când acoperă produse multiple.
- Permit firmei să creeze o listă de adrese poştale ale consumatorilor dispuşi să accepte o tranzacţie, listă care poate fi folosită în promoţiile viitoare.
- Mulţi consumatori cumpără un produs datorită rebate-ului, dar ulterior uită să îl revendice.[11]

Cea mai eficientă şi cea mai scumpă ofertă este *mostra gratuită*. Un număr din ce în ce mai mare de consumatori vor folosi mai degrabă o mostră gratuită decât un cupon, acest lucru permiţând producătorului să efectueze o testare într-un timp mult mai rapid şi cu o acoperire mult mai largă a diferitelor grupuri demografice.

De exemplu, atunci când compania Lever Brothers a lansat detergentul de spălat vase Sunlight, a utilizat mostrele gratuite pentru a fi folosite în peste 70% dintre toate gospodăriile. În schimb, un cupon obişnuit sau un rebate este folosit numai de 5% dintre familiile targetate. Cu toate acestea, costurile mari ale unor mostre gratuite le face să fie o tactică promoţională profitabilă numai în cazul produselor ce sunt achiziţionate frecvent, precum săpunul sau ţigările, sau pentru cele cu profituri foarte mari, precum produsele software.[12]

Ofertele defensive

În ultimii douăzeci de ani, cele mai multe pieţe constituite din consumatori au trecut din faza de dezvoltare în cea de maturitate. Companiile cu o puternică imagine de brand şi cote de piaţă profitabile ar fi trebuit să recunoască nevoia de a trece de la strategiile orientate către creştere la cele orientate către menţinerea valorii. Însă multe companii au avut oferte mult mai mari şi mai frecvente pentru a susţine dezvoltarea vânzărilor. Atât cercetătorii, cât şi managerii au început să suspecteze că astfel de oferte învechite au efect negativ asupra loialităţii consumatorilor şi măresc costurile de marketing. Mai mult, atunci când oferta este sponsorizată în detrimentul advertisingului, creşterea pe termen scurt a vânzărilor este adesea contrabalansată de o pierdere pe termen lung la nivelul capitalului social al brandului.[13] Cercetări recente sugerează că promoţiile şi ofertele trebuie să aibă în vedere tipul de produs care este promovat. De exemplu, un studiu a descoperit că promoţiile care nu includ bani, precum cadourile gratuite sau premiile de la loterii, erau foarte eficiente în mărirea cotei de piaţă pentru podusele de agrement scumpe; efectul era mai mic, dar totuşi pozitiv, pentru

Scanned with OKEN Scanner

produsele cu preţuri mai mici destinate petrecerii timpului liber şi pentru produsele utilitare de lux; efectul era mai mic, dar bun, pentru produsele de agrement ieftine.[14]

Deşi oferta rămâne în continuare o tactică utilă pentru lansarea unor branduri noi pe pieţe mature, ea nu are sens în cazul brandurilor deja stabilite, doar pentru ca acestea să se conformeze preţurilor noilor competitori. Există trei motive pentru acest lucru. În primul rând, numai o parte dintre cumpărătorii unui brand cunoscut vor răspunde de fapt la reducerile oferite de o firmă care vrea să-i fie testat produsul. Din păcate, firma care apără un brand cunoscut nu ştie câţi dintre cumpărătorii săi pot fi neloiali. Trebuie să le ofere tuturor o reducere de preţ în defensivă pentru a neutraliza acţiunea unui competitor. Acest lucru pune brandul aflat în defensivă într-o poziţie dezavantajoasă din punct de vedere al preţului dacă acel competitor are o cotă de piaţă mai mică. Să luăm în considerare cazul în care brandul care oferă o reducere are o cotă de piaţă de 10%, iar brandul care se apără are o cotă de piaţă de 90%, 5% din aceasta fiind neloială atunci când i se prezintă o ofertă. Brandul care are oferta trebuie să pună la dispoziţia clienţilor această ofertă în două vânzări pe care le-ar fi făcut oricum pentru a determina transferul fiecărei vânzări suplimentare de la brandul cunoscut. Acest lucru se întâmplă deoarece cota sa de piaţă este dublă faţă de cota de piaţă suplimentară pe care o poate realiza prin determinarea testării brandului său. În comparaţie, firma care se apără trebuie să aibă o ofertă defensivă la nivelul a 17 vânzări pe care le-ar fi făcut oricum pentru a putea preveni situaţia în care cumpărătorii săi neloiali ar fi încercat brandul concurent. Asta deoarece cota de piaţă loială a firmei care se apără este de 17 ori mai mare decât cota pe care ar pierde-o dacă nu ar pune în joc oferta aşteptată. În consecinţă, firma care se apără trebuie să renunţe la 8,5 ori mai mult venit pentru a neutraliza o ofertă, în vreme ce firma care are oferta renunţă să o mai propună.

În al doilea rând, atunci când costurile unui produs sunt în principiu marginale şi pot fi evitate, firmele pot avea oferte la nivelul brandurilor cu cotă mică de piaţă, la costuri reduse, până când consumatorii răspund la această ofertă şi testează produsul. Firma care se apără, totuşi, trebuie să suporte costul unei oferte defensive de fiecare dată când oferă aşa ceva pentru a păstra loialitatea cumpărătorilor. În consecinţă, în condiţiile în care costurile sunt marginale şi pot fi evitate, o firmă care face marketing pentru un nou brand poate oferi în mod repetat oferte atractive la costuri scăzute până când reuşeşte, în timp ce firma cunoscută suportă costuri semnificative prin construirea unei apărări repetate.

În al treilea rând, după cum am spus mai sus, ofertele frecvente pot aduce prejudicii imaginii unui brand, reducând astfel loialitatea consumatorilor. Dacă brandul cunoscut nu ar fi fost deja poziţionat ca un produs economic, firma ar fi putut întâmpina dificultăţi în restabilirea preţului său normal fără a pierde cumpărători care înainte fuseseră loiali.

Scanned with OKEN Scanner

Din cauza acestor dezavantaje, ofertele pe bază de preţ sunt de obicei mult mai eficiente din punct de vedere al preţului pentru inducerea dorinţei de testare a noilor branduri sau a celor cu cote mici de piaţă decât pentru brandurile cunoscute care încearcă să prevină o astfel de situaţie. O excepţie o reprezintă ofertele defensive ce motivează utilizatorii finali să se aprovizioneze cu mai multe produse, înlăturându-i astfel de pe piaţă pentru o perioadă de timp. Marketerii produselor de larg consum utilizează în mod frecvent pachete-bonus, ce conţin cantităţi mult mai mari dintr-un produs, oferite la acelaşi preţ, pentru a destabiliza ofertele de preţ ale competitorilor. Aceste pachete-bonus atrag consumatorii deja loiali, care sunt mai puţin motivaţi să fie atenţi la ofertele de preţ ale concurenţei, deoarece aceste pachete nu numai că reduc preţul per unitate, dar şi îi determină să îşi facă provizii cu produse suplimentare din brandul lor obişnuit.[15] Brandurile cunoscute pot, de asemenea, să utilizeze alte instrumente de marketing cu ajutorul cărora pot obţine un avantaj sporit. În industria berii, de exemplu, pentru Heileman, Stroh şi Pabst cupoanele constituie un instrument de marketing eficient pentru intrarea pe pieţe geografice noi pe care berea lor era necunoscută. Dar Anheuser-Busch şi Miller, fabrici de bere cu brandurile cele mai cunoscute la nivel naţional, nu au răspuns prin oferte proprii. În schimb, acestea au recunoscut că pot să îşi apere cota de piaţă mai eficient din punct de vedere al costurilor prin creşterea advertisingului şi a eforturilor de distribuţie, deoarece se bucură de economii de scală superioare în aceste zone.[16]

Ofertele defensive sunt, uneori, o soluţie recomandată. Deoarece costurile de pe unele pieţe sunt în principal fixe, o firmă nouă care vine cu o ofertă promoţională pentru nişte branduri noi se confruntă cu costuri asemănătoare cu cele ale firmei care se apără, chiar dacă nu face nici o vânzare. Pe multe pieţe, o imagine premium are un efect aşa de mic asupra sensibilităţii faţă de preţ încât firma care se apără nu trebuie să se îngrijoreze de oferirea unui preţ mai mic. În industria companiilor aeriene, de exemplu, costurile sunt în principal fixe, iar cumpărătorii aleg zborurile mai degrabă având ca şi criterii comoditatea şi serviciile, şi nu imaginea firmei. În consecinţă, firmele cunoscute care au multe zboruri îşi apără pieţele prin oferirea unor preţuri care să fie asemănătoare cu cele promoţionale ale firmelor nou intrate pe piaţă.

Ofertele defensive pot, de asemenea, să se dovedească a fi utile ca o tehnică temporară de segmentare în timpul perioadelor de recesiune. Ratele de folosire a cupoanelor cresc în timpul acestor perioade şi scad în perioadele de redresare economică.[17] În capitolul 4, am discutat modalitatea în care cupoanele oferă o modalitate de a separa segmentul sensibil la preţ pentru oferirea reducerilor. Acest lucru se poate realiza foarte eficient din punct de vedere al costului prin tipărirea unui cupon sau a unui rebate pe ambalaj care să fie utilizat de consumatorii care sunt dispuşi să îşi rezerve timp să îl revendice. De vreme ce segmentul sensibil la preţ creşte în perioadele de recesiune, aceste oferte pot menţine loialitatea faţă de brand a consumatorilor care

Scanned with OKEN Scanner

sunt temporar mai atenţi la preţ, fără să reducă profiturile pentru toţi consumatorii. Preţurile pot fi mărite mai uşor după recesiune doar prin renunţarea la ofertă.

Înţelegerile comerciale

Tacticile de stabilire a preţurilor pentru canalele de distribuţie utilizate frecvent în marketingul *push* şi, ocazional, şi în marketingul *pull*, sunt înţelegerile comerciale. *Înţelegerile comerciale* constituie reduceri temporare acordate la produsele vândute angro şi sunt oferite retailerilor pentru a îndeplini un obiectiv pe termen scurt. De cele mai multe ori, ele sunt utilizate pentru a câştiga sprijinul retailerilor în timpul unei campanii promoţionale. Un producător al unui brand *push* poate oferi o înţelegere comercială în schimbul expunerii produsului într-un display la capătul coridorului dintre rafturile unui magazin. Display-urile evidente pot mări impactul unei promoţii pe bază de preţ de două până la şase ori în cazul produselor achiziţionate frecvent.

Atât producătorii brandurilor *push*, cât şi cei ai brandurilor *pull* sunt foarte atenţi la încheierea înţelegerii comerciale pentru produsele pe care le fabrică sezonier pentru a-i determina pe retaileri să facă stocuri în timpul perioadelor de producţie. Alimentele conservate, precum migdalele, fructele şi unele legume, sunt ambalate de către producători o dată pe an şi apoi trebuie să fie depozitate pentru a fi vândute la preţuri semnificative în perioadele din afara sezonului. Dacă retailerii sunt dispuşi să facă un stoc în perioadele în care sunt produse în schimbul unei reduceri mai mici decât costurile producătorului de a menţine pe inventar aceste produse, aceste înţelegeri comerciale constituie o tactică profitabilă. Retailerii sunt dispuşi adesea să profite de astfel de oferte deoarece (1) costurile lor de menţinere a stocurilor sunt uneori mai mici decât cele ale producătorilor de vreme ce îşi utilizează la maximum spaţiul de depozitare prin achiziţionarea de diverse produse, aflate la ofertă, în sezoane diferite şi (2) adesea pot şi să-şi determine consumatorii să îşi facă provizii, transferând mai departe câştigurile obţinute în urma încheierii unei tranzacţii comerciale, oferind o promoţie pe bază de preţ proprie.[18] Uneori, producătorii cei mai importanţi se folosesc de asemenea înţelegeri comerciale ca o modalitate de apărare în faţa lansării unor branduri concurente. Dacă există o înţelegere comercială temporară care să îi influenţeze pe retaileri şi consumatori să se aprovizioneze cu produse ale brandului principal, aceştia vor fi mult mai reticenţi să mai cumpere produse dintr-un brand nou. Un avantaj al înţelegerilor comerciale defensive este faptul că sunt mai uşor de ajustat pentru a reflecta precaritatea poziţiei unui brand în magazine diferite şi arii geografice diferite.

Totuşi, uneori, un stoc mai mare deţinut de retaileri conduce la un efect neintenţionat şi nedorit al înţelegerilor comerciale. Dacă un producător oferă retailerilor o înţelegere comercială pentru ca aceştia să reducă şi să facă advertising pentru un produs timp de o săptămână, ei ar putea să comande mai multe exemplare din acelaşi

Scanned with OKEN Scanner

produs decât ar putea vinde într-o săptămână, acest lucru permiţându-le să îşi reducă achiziţiile în săptămânile ulterioare când produsul revine la preţul normal de angro. De fapt, retailerii sunt cunoscuţi pentru transformarea eficientă a ofertelor de probă ale producătorilor şi a vânzărilor periodice în înţelegeri comerciale, prin comandarea unui număr mai mare de produse decât pot vinde în timpul perioadei de reduceri de preţ. Această „cumpărare în avans" poate să mărească, fără nici un motiv, costurile de distribuţie atât pentru retaileri, cât şi pentru distribuitor, cu până la 1-2 procente din vânzări.

Managerii de top trebuie să fie conştienţi de efectul pe care îl au înţelegerile comerciale asupra stimulentelor acordate managerilor de produs. Tranzacţiile comerciale, dar şi promoţiile de preţ adresate consumatorilor finali, sunt uneori utilizate pentru a îndeplini obiective pe termen scurt ce, în mod evident, nu se află pe lista intereselor pe termen lung ale firmei. Atunci când managerii de brand sunt recompensaţi pentru atingerea nivelului de vânzări, ei pot aplica promoţii comerciale rapide de sfârşit de trimestru pentru a-şi atinge obiectivele. Deşi stocul rezultat al retailerilor poate scădea vânzările ulterioare ale produselor la preţuri mai mari, acest lucru poate să nu însemne mai nimic pentru unii manageri de brand care pot spera să fie promovaţi înainte ca efectele exagerării tranzacţiilor realizate de ei să îi prindă din urmă şi să-i distrugă. Banii pentru aceste înţelegeri comerciale sunt preluaţi adesea din bugetul de advertising. Deşi advertisingul are un efect pe termen mult mai scurt asupra vânzărilor decât o înţelegere comercială, probabil acesta are un impact mult mai mare asupra capitalului de brand pe termen lung la nivelul consumatorilor. Mai mult, după cum vom discuta în continuare, cererea „pull" ce derivă din advertisingul unui producător reduce puterea unui retailer de a stabili preţurile şi de a dicta termenii. O asemenea gândire fără perspectivă pe termen lung probabil că se întâlneşte în foarte puţine firme, dar este suficient de extinsă încât să-i determine pe experţii din domeniu, din mediul universitar şi din guvern, să îşi exprime grija.[19]

Negocierea cu clienţii puternici

Marii retaileri s-au folosit de promisiunea achiziţionării unui volum mare de mărfuri pentru a obţine oferte mai bune, iar producătorii s-au plâns de acest lucru încă de la apariţia supermarketului şi a catalogului Sears. În ultimul deceniu, totuşi, puterea de negociere a preţurilor de distribuţie a trecut destul de rapid către un subgrup mic de retaileri ce acoperă o mare parte din segmentul de piaţă. Numai de la jumătatea anilor '90, retailerii cu magazine tip depozit, precum Wal-Mart, Target, Home Depot şi Lowes şi-au mărit suma obţinută din vânzările în mediul retail din America de Nord de la 10 la 25 de procente.[20] Retailerii mai mici, dar la fel de puternici, precum CompUSA şi Staples, domină accesul la subpieţele specifice. Chiar şi pe pieţele unde consumatorul final este o companie, numai câţiva cumpărători au reuşit să controleze cantităţi mari din volum. Cele mai multe spitale ţin de unul sau

Scanned with OKEN Scanner

două „grupuri mari" şi solicită concesii mari legate de preţ pentru ca un producător să devină un furnizor aprobat al membrilor grupului. Cumpărătorii de covoare au format în mod similar un grup pentru a atrage un volum mare de vânzări şi reducerile aferente. Deşi această tendinţă a început în America de Nord, ea a devenit un fenomen global, existând magazine cu discount ce întăresc ideea de vânzare în volum mare chiar şi pe pieţe înainte restrictive, precum cele din Germania şi Japonia.

Iniţial, mulţi cumpărători puternici au obţinut o cotă de piaţă mai mare prin fuzionarea funcţiilor de retail şi distribuţie şi, coordonându-le mai bine, prin reducerea radicală a costurilor de management al inventarului şi de transport. Prin transferarea acestor cheltuieli la nivelul consumatorilor, ei au avut vânzări în volum mare în beneficiul tuturor, cu excepţia competitorilor lor mai puţin eficienţi.

Pe măsură ce cotele lor au devenit din ce în ce mai mari, au câştigat totuşi un avantaj suplimentar – abilitatea de a negocia preţuri mult mai mici decât cele ale producătorilor. Ocupând poziţia de magazine-ţintă pentru cumpărători, separat de competitori şi oferind o gamă din ce în ce mai mare de articole, acestea pot fi singurele magazine vizitate de consumatori. Cu un număr din ce în ce mai mare de consumatori care îşi fac cumpărăturile de la Wal-Mart şi Home Depot, pe care le consideră singurele lor magazine, puterea unui brand chiar şi mai semnificativ care să atragă traficul în magazine este scăzută. Un brand foarte bine promovat va fi preferat o dată ce cineva îl găseşte în Wal-Mart dar, de vreme ce Wal-Mart are din ce în ce mai multe branduri importante, devine din ce în ce mai clar că un client al magazinului Wal-Mart va face o a doua oprire în altă parte doar pentru a cumpăra un brand favorit pe care Wal-Mart nu îl are. Brandurile de calitate superioară au nevoie în continuare să suporte costurile de advertising pentru a-şi justifica preţurile premium de vânzare în mediul retail, dar nu se pot aştepta în mod automat ca magazinele tip depozit să le plătească o parte din costuri printr-un adaos comercial mai scăzut.

Wal-Mart, Home Depot şi alte asemenea magazine ştiu că deţin puterea şi se folosesc de ea în cadrul negocierilor. Iată răspunsul pe care un furnizor pretinde că l-a obţinut de la un agent de achiziţii al unui lanţ de magazine de tip depozit: „Ne aşteptăm ca preţul pe care ni-l oferiţi să vă acopere costurile. Profituri puteţi avea din altă parte". Desigur, în condiţiile în care aceste magazine continuă să îşi lărgească gama de produse şi să îşi mărească numărul locaţiilor, va rămâne extrem de dificil pentru producători să încerce să îşi mărească profitabilitatea. Atunci ce pot şi ce ar trebui să facă? În primul rând, să îşi păstreze simţul realităţii. Efectul magazinelor de tip depozit este de a reduce valoarea brandurilor şi nimic din ceea ce face un producător nu poate să dea timpul înapoi. Scopul este de a găsi strategia cea mai profitabilă şi mai viabilă pentru brandul tău în cadrul unei lumi în care există clienţi din ce în ce mai mari şi care pot controla un volum foarte mare de vânzări.

Scanned with OKEN Scanner

Multe companii ce au fost seduse de către volumul mare de marfă al cumpărătorilor puternici şi-au pierdut, în consecinţă, profitabilitatea. Greşeala lor a fost că s-au gândit la volumul de marfă rulat de cumpărătorii puternici. Dacă în cazul brandurilor *push* aşa ceva merge, pentru brandurile *pull* sub nici o formă nu funcţionează. Brandurile *pull* sunt importante pentru retailerii care sunt în concurenţă cu magazinele-depozit, exact pentru că unii oameni care îşi fac cumpărăturile la Wal-Mart sau la Home Depot vor merge în continuare şi la alte magazine pentru a-şi cumpăra brandul favorit de produse cosmetice, vopsea sau orice altceva. Alte magazine vor plăti mai mult decât cumpărătorii puternici doar pentru că acel brand atrage cumpărătorii. De exemplu, vopselele Benjamin Moore sunt preţuite de magazinele universale şi centrele locale nu numai pentru că au mulţi consumatori loiali, dar şi pentru că nu sunt disponibile în Home Depot sau Lowes.

Unele companii seduse iniţial de volumul rulat de cumpărătorii importanţi au descoperit în cele din urmă că profiturile mai bune se fac cu ajutorul retailerilor care suportă preţul lor de diferenţiere. Timbuk2, un producător mic de laptopuri şi genţi de mână, a început să-şi vândă produsele, cu profituri minuscule, în magazine de computere cu volum mare de vânzări, gen CompUSA. Deşi volumul vânzărilor a crescut, nu era suficient de mare pentru a justifica pierderea profitului şi a volumului din magazinele de specialitate. După numai un sezon de sărbători de iarnă, Timbuk2 s-a retras de pe canalele sale cu vânzare în masă şi şi-a consolidat relaţia cu retaileri specializaţi care aveau preţuri mai mari – Urban Outfitters, Discovery Channel Store, REI şi Apple Store, acolo unde atât profiturile sale, cât şi cele ale magazinelor erau mult mai mari. Apoi s-a orientat şi în alte părţi în scopul de a se dezvolta, creând extensii de linie în magazinele specializate cu articole de damă, în magazinele de articole sportive şi în alte magazine frecventate de consumatori împătimiţi de modă şi cu venituri mai mari.[21]

Atunci când „cumpărătorul" din mediul retail nu este altceva decât un concern de achiziţii, care recomandă şi aprobă vânzători în faţa membrilor, dar nu realizează cu adevărat achiziţii, valoarea reală este chiar mai mică. În afară de situaţia în care produsul este o marfă de larg consum, care nu beneficiază neapărat de o preferinţă a utilizatorului final, un vânzător poate câştiga afaceri de la membrii grupului care achiziţionează, chiar dacă nu este „aprobat". Membrii ce vor continua să achiziţioneze sunt cei mai mari cumpărători pe care grupul de achiziţie nu îşi poate permite să-i excludă, dar cu care vânzătorul poate negocia cel mai eficient, din punct de vedere al costurilor, în lipsa grupului. Mai mult, fără constrângerile impuse de regulile grupurilor de achiziţie şi de costul taxelor sale, producătorul poate oferi tranzacţii şi mai bune membrilor săi. Grupurile de achiziţie sunt foarte valoroase pentru brandurile mici care încearcă să devină cunoscute, dar ele au profitat de pe urma brandurilor cunoscute doar pentru simplul motiv că au fost negociatori mai inteligenţi.

Scanned with OKEN Scanner

Cu toate acestea, pe foarte multe pieţe, cumpărătorii puternici controlează un volum atât de mare încât unele firme nu se pot dezvolta fără ei. Pentru brandurile *push*, lipsa volumului necesar pentru a justifica cheltuieli de marketing mari, a distribuţiei mari şi a accesului la un volum pe care cumpărătorii puternici îl oferă poate fi cheia unei dezvoltări profitabile. Iată cum au ales alţii această cale şi şi-au menţinut în continuare profitabilitatea.

Creează concurenţă între cumpărătorii puternici

Multe companii cu preferinţe de brand puternice ratează o oportunitate mare prin tratarea inadecvată a problemei strategice. Ele se întreabă dacă să continue cu canalul de retail tradiţional prin urmărirea unor consumatori mai sensibili faţă de preţ sau să vândă unor cumpărători puternici care pot cumpăra un volum mare de marfă şi pot avea adaosuri comerciale mici. Această perspectivă nu include o a treia opţiune: să se vândă unui singur cumpărător puternic dintr-un anumit segment oferindu-i în mod exclusiv un avantaj *pull* în detrimentul cumpărătorilor importanţi concurenţi. Martha Stewart cu siguranţă a obţinut adaosuri comerciale mai mari de la Kmart datorită contractului exclusiv decât ar fi primit dacă şi-ar fi vândut produsele Martha Stewart tuturor lanţurilor mari. Caseta de mai jos descrie modalitatea în care o companie interesantă, mică, numită Imagitas, îi bate pe cumpărătorii puternici pe teren propriu prin exploatarea puterii produsului propriu în scopul oferirii unui avantaj competitiv oricărui cumpărător care îl deţine în mod exclusiv.

IMAGITAS ESTE PLĂTITĂ PENTRU VALOAREA SA UNICĂ

În fiecare an, în Statele Unite se mută aproximativ 44 de milioane de familii. Ele cheltuiesc mai mulţi bani în 3 luni pe noua lor locuinţă (7.100 dolari în medie, excluzând taxele imobiliare) decât cheltuiesc rezidenţii stabili într-o perioadă de 4 ani. Cea mai mare parte a acestor „cheltuieli suplimentare pentru noul cuib" au loc într-o perioadă de 1 până la 4 săptămâni imediat după mutare. Mai mult, noii membri ai familiei identifică şi devin loiali unui nou magazin universal: 30% dintre ei schimbă sălile de fitness, 35% schimbă magazinele cu articole de grădină sau creşele, 36% schimbă băncile, 50% schimbă curăţătoriile chimice, 44% schimbă alimentarele şi 31% schimbă magazinele de feronerie. Obţinerea acestei pieţe avantajoase este un lucru foarte valoros pentru o mare parte din comercianţii cu amănuntul.

Imagitas, o companie de servicii de marketing cu o creştere rapidă, controlează canalul de ieşire către piaţa celor care se mută, prin intermediul unei relaţii exclusiviste cu Serviciul Poştal American. Imagitas tipăreşte şi distribuie formularul oficial de schimbare a domiciliului şi scrisoarea de confirmare a Serviciului Poştal American. Prin intermediul acestor „produse" ea poate livra reclame, oferte

Scanned with OKEN Scanner

şi servicii opţionale consumatorilor valoroşi imediat înainte şi după ce aceştia se mută. În esenţă, dacă vrei să vinzi unor oameni recent mutaţi, cea mai bună metodă de a face acest lucru este prin intermediul firmei Imagitas.

Imagitas oferă celor care cumpără spaţiu publicitar servicii de valoare, dirijând eficient volumul de vânzări realizat de către clienţi prin intermediul partenerilor săi exclusivi de canal şi stabileşte preţurile în funcţie de această valoare exclusivă. De exemplu, pentru un client naţional din retail, Imagitas identifică şi cuantifică următoarele elemente-cheie care determină valoarea:*

Clienţi reţinuţi – cheltuielile legate de mutare	9 milioane dolari vânzări brute realizate după mutare, din care 1.170.000 dolari contribuţie la profit	Se asigură că clienţii existenţi nu devin clienţii unei firme concurente în perioada în care se mută. Reţine consumatorii care fac cheltuieli suplimentare după mutare (săptămânile 1-4)
Clienţi câştigaţi - cheltuielile legate de mutare	11 milioane de dolari vânzări brute realizate după mutare, din care 1.430.000 de dolari contribuţie la profit	Preluarea clienţilor de la competitori în perioada cheltuielilor suplimentare de după mutare (săptămânile 1-4)
Consumatorii loiali - cheltuieli anuale	35 de milioane vânzări brute anuale, contribuţie anuală la profit de 4.550.000 dolari	Venitul stabil, repetat, obţinut de la clienţi cu obiceiuri fixe de achiziţie, care au dat dovadă de loialitate la o scurtă perioadă după mutare

*Valorile sunt altele decât cele reale.

Imagitas a estimat apoi o valoare economică totală (7.150.000 dolari pentru acest partener), a repartizat-o per gospodărie şi a stabilit preţul în concordanţă cu valoarea direcţionată concret către partenerul de canal. Partenerii plătesc tarife mai mari per gospodărie pentru rate de răspuns reale mai mari (mai mulţi consumatori şi mai multe conversii) şi rate mai scăzute pentru rate de răspuns mai mici.

Imagitas şi-a definit propria sa politică de stabilire a preţului ce maximizează valoarea propriei francize. Firma evită să îşi compromită valoarea prin negocieri cu cumpărători puternici, deşi baza sa de clienţi include foarte mulţi asemenea cumpărători, printre care Home Depot, Bank of America şi CVS. Politica sa de stabilire a preţurilor implică acordarea unei exclusivităţi pe categorie pe o perioadă de 1 până la 3 ani celui mai mare licitator atunci când un contract trebuie să fie reînnoit. De exemplu, un retailer naţional cum este Linens-n-Things poate învinge competitorii prin încheierea unui contract de exclusivitate pe categorie valabil pe 1 an sau pe 1 an plus opţiunea de prelungire pentru încă un an sau doi. Deoarece toate contractele expiră în cel mult 3 ani, categoria este încontinuu solicitată de competitorii din cadrul categoriei, ceea ce îi determină pe aceştia să ia în considerare cu atenţie şi în mod frecvent valoarea pe care o are pentru ei accesul Imagitas la acest canal de distribuţie cheie. Preţurile pe care competitorii le plătesc pentru a accesa serviciul Imagitas continuă să crească. Compania şi-a mărit veniturile din acest produs cu 40% în ultimul deceniu, cu o rată medie de prelungire a validităţii contractului de 90%.

Scanned with OKEN Scanner

Cuantifică valoarea retailerului

Imagitas ilustrează, de asemenea, modalitatea de a cuantifica şi de a comunica valoarea diferenţierii. Există multe modalităţi prin care un brand poate aduce valoare diferenţiată unui magazin important. Chiar dacă retailerul are deja câţiva clienţi, brandul poate atrage vizite frecvente în magazin. Scutecele de unică folosinţă sunt valoroase pentru Wal-Mart, pentru că prezenţa lor presupune vizite frecvente din partea unui grup demografic valoros şi care cheltuieşte mulţi bani. Un producător mare care este capabil să deservească cumpărători puternici peste tot pe unde operează, reducând de asemenea costurile de achiziţie pentru aceşti cumpărători.

Elimină costurile care nu sunt necesare

Provocarea cel mai dificil de administrat este încercarea de a deservi atât cumpărătorii puternici, cu volum mare şi care sunt dispuşi să plătească pentru eforturile tale de marketing *pull*, cât şi cumpărătorii fără putere, care apreciază brandul tău pentru că tu suporţi costurile de marketing. Companiile ce deservesc în mod profitabil cumpărătorii puternici se specializează adesea pe acest lucru, eliminând costurile de marketing şi distribuţie. Shaw Industries, cel mai mare furnizor de covoare din America de Nord, şi-a restrâns costurile în ceea ce priveşte producţia de fibre, fabricarea covoarelor şi cele de distribuţie, alegând să vândă exclusiv un volum mare de produse prin intermediul lanţului Home Depot, Lowes şi prin marile magazine ce comercializează covoare.

Segmentează oferta de produse

Nu e nevoie să oferi exact acelaşi produs unui cumpărător puternic şi canalelor tradiţionale în condiţiile existenţei unui conflict. Deşi John Deere vinde produse prin Home Depot, această firmă nu vinde exact acelaşi tip de produse şi prin intermediul distribuitorilor. În cazul anumitor produse ambalate, numai cele în cantităţi mai mari se găsesc spre vânzare în Wal-Mart, Target şi în alte magazine tip depozit. Aceşti paşi nu previn, evident, posibilitatea apariţiei unui fenomen de canibalizare, însă o reduc.

Rezistă tacticilor „divide et impera"

Cumpărătorii puternici îşi extrag puterea din posibilitatea de a refuza vânzarea în magazinele lor a unui brand sau a unei linii de produse. Cheia succesului lor este structurarea discursului în jurul preţului fiecărui produs individual al producătorului. În consecinţă, ei maximizează competiţia pentru fiecare linie de produse şi minimalizează orice beneficiu de negociere pe care producătorul îl oferă din prezentarea unei linii complete. Astfel, un grup de achiziţii de produse medicale va spune manufacturierului de produse medicale cu nouă linii de produse că vor exista nouă decizii separate de cumpărare, care vor fi luate la momente diferite, pentru fiecare linie de produse în parte. Implicaţiile pentru vânzător constau în faptul că, în absenţa preţului cel mai bun pentru fiecare dintre ele, ar putea rămâne cu câteva produse orfane ce sunt excluse din canalul de distribuţie al grupului de achiziţii.

Scanned with OKEN Scanner

Reaminteşte-ţi discuţia noastră despre politicile de preţuri din capitolul 6 şi nu reacţiona pasiv în faţa politicilor de achiziţie ce îţi subminează avantajele; stabileşte în mod proactiv politicile tale. Atunci când o companie mare de produse medicale s-a confruntat cu aceste tactici de tip „divide et impera", a oferit pur şi simplu formulare de licitaţie pentru fiecare produs în parte cu preţuri diferite, adăugând şi un rând în partea de sus a fiecăruia, specificând condiţiile în care aceste preţuri se vor aplica. Cel mai mic preţ se aplica numai dacă toate produsele producătorului erau acceptate de către grupul de achiziţie, în timp ce cel mai mare se aplica în cazul în care numai un subgrup era acceptat. Celor din grupul de achiziţii nu le-a plăcut această tactică, dar vânzătorul şi-a păstrat răspunsul, explicând de ce valoarea legăturii cu vânzătorii era complet redusă în lipsa unui accept total. Recunoscând cât mare ar fi fost costul pierderii tuturor produselor vânzătorului, unele dintre ele având cote de piaţă mari printre membrii săi, grupul de achiziţie a acceptat toate produsele.

Rezumat

Deşi principiile stabilirii preţurilor în funcţie de valoare rămân aceleaşi în cadrul canalelor de distribuţie, relaţia din interiorul acestora adaugă complexitate tuturor elementelor problemei de stabilire a preţurilor. Valoarea pe care un vânzător trebuie să o ia în considerare şi să o comunice unui cumpărător este mai mult decât simpla valoare a produsului în ochii cumpărătorului final. De asemenea, este valoarea reprezentată de unul dintre partenerii din cadrul canalului de distribuţie în detrimentul altuia din punct de vedere al veniturilor ce pot fi obţinute datorită accesului mărit la o piaţă şi din punct de vedere al costurilor ce pot fi evitate datorită serviciilor pe care partenerul din canalul de distribuţie le oferă. O astfel de valoare poate avea atât efecte negative, cât şi pozitive în cadrul unei tranzacţii unice, neînţelegându-se foarte clar cine este cu adevărat cumpărătorul şi cine este vânzătorul.

Provocarea stabilirii preţurilor este foarte diferită pentru producătorul care adoptă o strategie *pull*, al cărui brand are o reputaţie susţinută printr-o acţiune de marketing de care partenerii din canalul de distribuţie vor să profite şi un brand *push* pentru care producătorul cumpără acces şi marketing de la partenerii din canalul de distribuţie. În cazul brandurilor *pull*, scopul stabilirii preţurilor este de a asigura faptul că producătorul surprinde valoarea în vânzări în ciuda profiturilor scăzute pentru canalul de distribuţie. Pentru brandurile *push*, scopul este de a crea stimulente pentru ca vânzătorii să ţină brandul în magazine şi să îl promoveze, ideal în timp ce şi distribuie brandul prin canale concurente mari. Atunci când brandul *push* presupune mai mult decât simpla prezenţă în cadrul magazinului, cheia pentru ca această strategie să funcţioneze este de obicei un plan de menţinere a profiturilor în cazul revânzării.

Canalele de distribuţie creează, de asemenea, oportunităţi de utilizare a ofertelor de preţ pentru atingerea obiectivelor, precum completarea canalului pentru blocarea unui competitor sau determinarea canalului de a suporta costul menţinerii stocurilor

Scanned with OKEN Scanner

în timpul perioadelor de vârf. Canalele pot crea, de asemenea, provocări în utilizarea preţului pentru influenţarea comportamentului consumatorului final, de exemplu, să îl determine pe acesta să încerce un nou produs. Întotdeauna există riscul ca distribuitorul sau retailerul să absoarbă tranzacţia, mărindu-şi profiturile fără să atragă mai multe vânzări. Diferite tactici de realizare a tranzacţiilor pot depăşi aceste provocări din cadrul tranzacţiilor comerciale.

În cele din urmă, cota de piaţă din ce în ce mai mare a cumpărătorilor puternici creează noi provocări pentru producători. Cumpărătorii puternici se aşteaptă să negocieze preţuri angro mai mici decât primesc competitorii lor chiar de la vânzătorii brandurilor *pull*. Aceştia au cumpărători pregătiţi astfel încât să ţină sub control procesul de cumpărare şi să-l direcţioneze în propriul beneficiu. Supravieţuirea pe o piaţă pe care există un astfel de canal de distribuţie necesită o evaluare obiectivă a problemei, şi anume dacă accesul pe care asemenea cumpărători puternici îl oferă continuă într-adevăr propunerea de valoare a brandului şi refuzarea tranzacţiilor cu acest cumpărător puternic în cazul în care nu se întâmplă aşa ceva, în ciuda potenţialului volum rulat. Dacă se decide că un astfel de canal de distribuţie este compatibil cu marketingul brandului, atunci producătorul trebuie să aibă o strategie de păstrare a profitabilităţii sale în ciuda tacticilor puternice de negociere ale acestor cumpărători.

Note

1. Pentru un sumar al statutului legal al coordonării preţului de revânzare la momentul publicării, dar şi pentru paşii necesari pentru a menţine restricţiile existente în cadrul legii, vezi secţiunea intitulată „Fixarea preţului pe verticală" din capitolul 14. De vreme ce precedentul juridic se schimbă, este indicat întotdeauna să se obţină părerea unui avocat înainte de iniţierea unei strategii.
2. Preţul de revânzare nu era un criteriu acceptabil pentru încetarea furnizării de marfă către un retailer sau un distribuitor până în momentul în care Curtea Supremă a schimbat acest precedent în cazul istoric din 1988. Vezi *Business Electronics Corp. Versus Sharp Electronics Corp*, 488 U.S. 717 (1988).
3. Pentru o discuţie mai complexă asupra tipurilor diferite de servicii inovatoare pe care le oferă Cardinal Health, care i-au permis să fie din ce în ce mai profitabilă în timp ce competitorii au dat faliment, vezi Adrian Slywotzky şi Richard Wise, *How to Grow When Markets Don't* (New York: Warner Books, 2003), pag. 18-40.
4. Desigur, acest lucru se adevereşte numai în condiţiile în care brandul are într-adevăr atribute diferenţiatoare pe care cumpărătorul le poate afla prin intermediul samplingului. Brandurile proprii

Scanned with OKEN Scanner

şi magazinele alimentare obişnuite, de exemplu, nu au promoţii de preţuri tocmai pentru că le lipsesc atributele diferenţiatoare pe care cumpărătorii le pot afla suficient de bine prin intermediul samplingului. Factorul lor de atracţie este constituit de preţ.

5. Chakravarhi Narasimhan, Scott A. Neslin şi Subrata K. Sen, „Promotional Elasticities and Category Characteristics", *Journal of Marketing*, 60 (aprilie 1996), pag. 17-30.
6. Vezi Russell Bowman, *Couponing and Rebates: Profit on the Dotted Line* (New York: Lebhar-Friedman Books, 1980), pag. 2-3.
7. Verifică şi sistemele de cupoane, precum CheckOut Coupon de la Catalina Marketing, cupoanele emise automat în timpul perioadei de aşteptare la casă în supermarketuri, oferite celor care au cumpărat produse de la firmele concurente.
8. Vezi William Nigut, Sr., „Is the Boom in Cent-Offs Couponing Going to Burst?", *Advertising Age* (15 decembrie 1980), pag. 41-44.
9. Robert C. Blattberg şi Scott A. Neslin, *Sales Promotion: Concepts, Methods and Strategies* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990); William Massy şi Ronald Frank, „Short-Term Price and Dealing Effects in Selected Market Segments", *Journal of Marketing Research*, 2 (mai 1965), pag. 175-185; David Montgomery, „Consumer Characteristics Associated with Dealing: An Empirical Example", *Journal of Marketing Research*, 8 (februarie 1971), pag. 118-120: Robert Blattbert et al., „Identifying the Deal-Prone Segment", *Journal of Marketing Research*, 15 (august 1975), pag. 369-377.
10. „Coupon Scams Are Clipping Companies", *Business Week* (15 iunie 1992), pag. 110-111.
11. Vezi Toni Mack, „Rebate Madness", *Forbes*, (13 februarie 1984), pag. 76-77.
12. Furnizorii de software pentru computerele mainframe vând sisteme pentru zeci de mii de dolari. Ei pot produce însă copii pentru numai câteva sute de dolari. Pentru a le permite potenţialilor clienţi să afle valoarea acestor sisteme, oferă uneori mostre gratuite ale software-ului, dar cu o subsecvenţă integrată care distruge programul după o perioadă limitată de timp.
13. Charles Hinkle, „The Strategy of Price Deals", *Harvard Business Review*, 43 (iulie-august 1965), pag. 75-85; C.A. Scott, „The Effects of Trial and Incentives on Repeat Purchase Behaviour", *Journal of Marketing Research*, 13 (august 1976), pag. 263-269; Joe Dodson, Alice Tybout şi Brian Sternthal, „Impact of Deals and Deal Retraction on Brand Switching", *Journal of*

Scanned with OKEN Scanner

Marketing Research, 15 (februarie 1978), pag. 72-78; John Philip Jones, „The Double Jeopardy of Sales Promotions", *Harvard Business Review* (septembrie-octombrie 1990), pag. 146; David A. Aaker, *Managing Brand Equity* (New York: Free Press, 1992).

14. Pierre Chandon, Brian Wansink şi Gilles Laurent, „A Benefit Congruency Framework of Sales Promotion Effectiveness", *Journal of Marketing*, 64 (octombrie 2000), pag. 65-81.
15. Kusum L. Ailawadi, Scott A. Neslin şi Karen Gedenk, „Pursing the Value-Conscious Consumer; Store Brands Versus National Brands Promotions", *Journal of Marketing*, 65(1) (ianuarie 2001), pag. 71-89; Brian Wansink, R.J. Kent şi S.J. Hoch. „An Anchoring and Adjustment Model of Purchase Quantity Decisions", *Journal of Marketing Research*, 35 (februarie 1998), pag. 71-81.
16. Robert Reed, „Beer Couponing Foams to the Top", *Advertising Age* (21 februarie 1983), pag. 10, 71.
17. Scott Hume, „Coupons Set Record But Place Slows", *Advertising Age*, 64 (1 februarie, 1993), pag. 25; Elliot Zweibach, „Coupon Redemptions Increase 10 Percent".
18. Chiar şi când retailerii nu primesc acceptul producătorilor de a încheia tranzacţii comerciale, pot avea în continuare oferte pentru a-i determina pe consumatori să se aprovizioneze cu anumite articole. Acest lucru poate aduce beneficii dacă reduce costul de inventar al retailerului cu o sumă peste costul tranzacţiei. Vezi Robert C. Blattberg, Gary D. Eppen şi Joshua Lieberman, „A Theoretical and Empirical Evaluation of Price Deals for Consumer Nondurables", *Journal of Marketing*, 45 (iarna 1981), pag. 116-129.
19. Monci Jo Williams, „The No-Win Game of Price Promotion", *Fortune* (11 iulie 1983), pag. 93-102; Robert D. Buzzell, John A. Quelch şi Walter J. Salmon, „The Costly Bargain of Trade Promotion", *Harvard Business Review* (martie-aprilie 1990), pag. 141-149; Jakki J. Mohr şi George S. Low, „Escaping the Catch-22 of Trade Promotion Spending", *Marketing Management* 2(2) (1193), pag. 31-39.
20. Robert J. Frank et al., „Competing in a Value-Driven World", McKinsey & Company North American Retail Practice (februarie 2003); Tekla Back, Kelly Haveron et al., „Winning in a Value-Driven World", McKinsey & Company North America Retail Practice (februarie 2005).
21. Andrew Tilin, „Bagging the Right Customers", *Business 2.0* (mai, 2005), pag. 56-57.

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 12

Stabilirea preţului în funcţie de ciclul de viaţă al produsului

Adaptarea strategiei pe o piaţă în plină evoluţie

Produsele, ca şi oamenii, trec de obicei prin etape previzibile. Un produs este conceput şi în cele din urmă „ia naştere"; el „creşte" pe măsură ce câştigă treptat acceptarea cumpărătorului, se „maturizează" în final, când dobândeşte acceptarea totală a cumpărătorului şi, în cele din urmă, „moare" când este respins în favoarea unui alt produs mai bun. Există, cu siguranţă, şi excepţii la acest proces. Moartea survine uneori prematur, spulberând aşteptările înainte ca acestea să înceapă măcar să se materializeze; tinereţea se prelungeşte câteodată prea mult, cei mai naivi gândindu-se că poate să dureze o eternitate. Totuşi, în ciuda excepţiilor, tiparul de viaţă obişnuit conţine mijloacele necesare pentru a înţelege prezentul şi a anticipa viitorul unui număr mare de produse. O astfel de înţelegere, anticipare şi pregătire alcătuiesc planul strategic pe termen lung al unei firme. Stabilirea preţului în mod profitabil constituie măsura finală a succesului acestui plan.

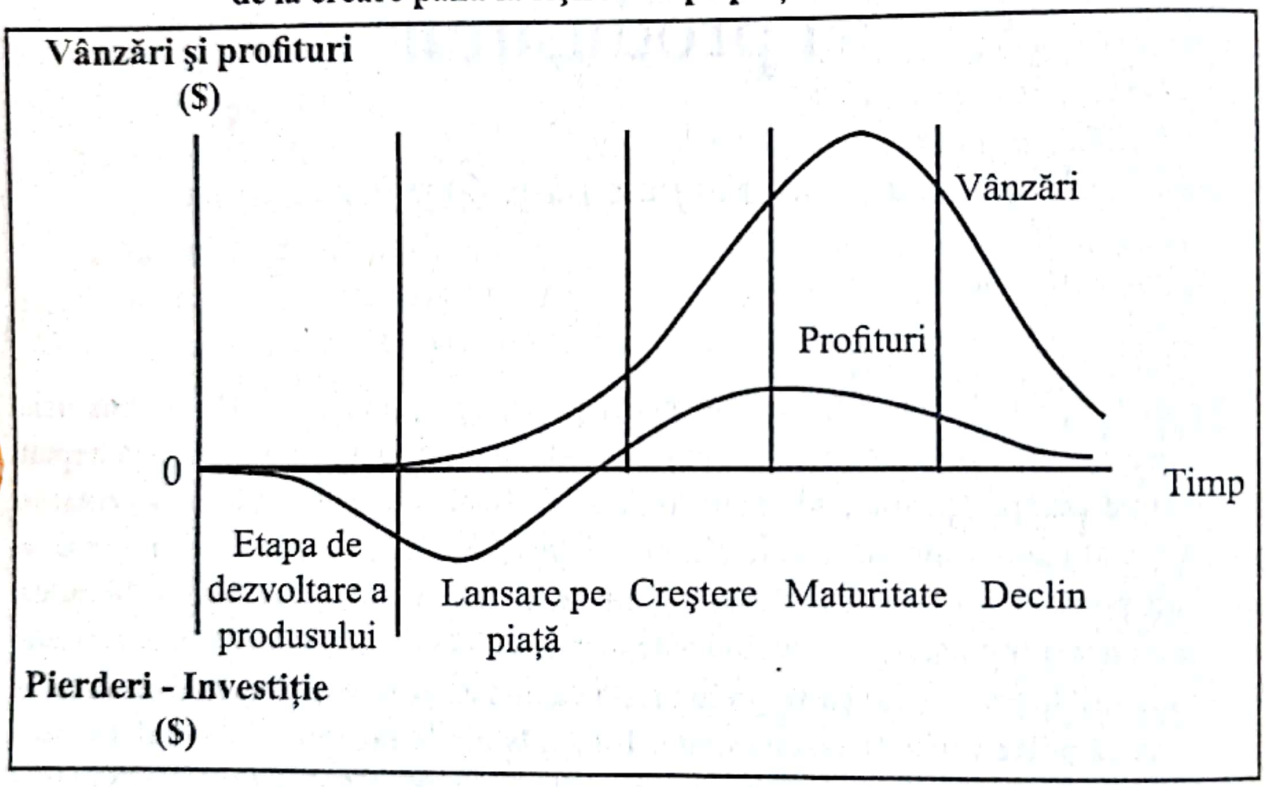
Piaţa definită prin introducerea unui nou produs implică însă patru faze: dezvoltarea, creşterea, maturizarea şi declinul, aşa cum arată şi figura 12-1.[1] În fiecare din fazele sale, piaţa are o personalitate unică. În consecinţă, pentru a fi eficientă, strategia de stabilire a preţului trebuie să varieze şi, la fel, pentru a fi eficace, tacticile trebuie să varieze şi ele la rândul lor.

Scanned with OKEN Scanner

Produsele noi şi ciclul de viaţă al produsului

Noile produse joacă un rol esenţial, deşi adesea neînţeles, în ciclul de viaţă al unui produs. Fiecare ciclu de viaţă începe cu lansarea unui produs nou, inovator. Atunci când Apple iPod a ajuns prima oară pe rafturile magazinelor în 2002, el a schimbat modul în care consumatorii achiziţionau, stocau şi ascultau muzica. Astăzi, piaţa player-elor audio portabile care au capacitate de stocare electronică se găseşte în etapa de creştere ce caracterizează ciclul de viaţă al produsului, existând puţine semne de atingere a maturităţii în viitorul apropiat. Deşi toate ciclurile de viaţă ale produselor încep cu lansarea unui nou produs, nu întotdeauna este valabil şi opusul – nu toate produsele noi pot începe un nou ciclu de viaţă.

FIGURA 12-1. Vânzările şi profiturile de-a lungul duratei de viaţă a produsului de la creare până la ieşirea de pe piaţă



Companiile lansează frecvent produse noi în faza de maturitate pentru a accentua diferenţierea lor în comparaţie cu produsele comercializate de multitudinea de competitori de pe piaţă. Chiar dacă un produs nou oferă un beneficiu complet nou, se poate ca acesta să nu reprezinte o inovaţie în ochii cumpărătorilor. De exemplu, medicamentele sunt atât de uşor acceptate ca tratamente în cultura noastră încât cele noi sunt, în general, adoptate destul de uşor de către doctori şi pacienţi deopotrivă. În mod asemănător, majoritatea noilor produse de uz frecvent şi a noilor produse de folosinţă îndelungată constituie îmbunătăţiri ale produselor existente dintr-o categorie matură de produse. Această distincţie dintre produsele noi, inovatoare, aflate la începutul ciclului de viaţă, şi îmbunătăţirile aduse produselor existente de pe pieţele

Scanned with OKEN Scanner

mature este importantă de vreme ce focusul schimbărilor strategiei de stabilire a prețului depinde de etapă.

Înțelegerea aspectelor unice ale stabilirii prețurilor pentru noile produse, indiferent de etapa din ciclul de viață, este crucială din numeroase motive. În primul rând, noile produse reprezintă o sursă primară a volumului organic și a creșterii profitului, iar evitarea greșelilor din stabilirea prețului poate avea atât un impact pe termen lung, cât și unul pe termen scurt asupra performanței financiare. Dacă are un preț prea mare la lansare, un produs nou nu va reuși să atingă volumul necesar pentru a menține o profitabilitate pe termen scurt. Dimpotrivă, dacă are un preț prea mic, un produs nou *poate* atinge targetul legat de volum, deși nu va reuși să genereze profituri suficiente. Ultimul scenariu, și anume stabilirea unui preț prea mic la lansare, poate avea implicații pe termen lung în ceea ce privește creșterea profitului pe viitor, deoarece produsele existente constituie o referință principală de preț pentru produsele următoare. Așa cum am explicat în capitolul 7, clienții cu un preț de referință scăzut vor încadra achiziția în categoria „pierderi", ceea ce conduce la o sensibilitate mai mare față de preț și la o disponibilitate mai scăzută de a plăti prețul cerut.

Un al doilea motiv ce transformă stabilirea prețului pentru un produs nou într-o chestiune foarte importantă este faptul că lansarea unui nou produs creează o oportunitate extraordinară de restabilire a unei legături cu clienții în vederea unei schimbări la nivelul a ceea ce cumpără și a modalității prin care cumpără. Clienții știu foarte puține lucruri despre noile produse și, astfel, trebuie să se educe în ceea ce privește noile trăsături, beneficii și, în cele din urmă, valoarea pe care produsul le-ar putea-o oferi. Această necunoaștere reprezintă o oportunitate și o provocare pentru marketeri. Oportunitatea apare din faptul că clienții sunt mai receptivi față de noua comunicare a valorii, de metrica prețului, de politicile și pragurile de preț. Ca urmare, lansarea unui nou produs reprezintă una dintre cele mai bune oportunități de a propune pe o anumită piață un preț bazat pe valoare, deoarece clienții sunt pregătiți și chiar se așteaptă la schimbări. Provocarea apare din faptul că clienții știu mai puțin despre valoarea produsului și, prin urmare, au un risc perceput și o sensibilitate față de preț mai mari. Găsirea unui echilibru între sensibilitatea mai mare față de preț datorată riscului perceput și importanța menținerii unor prețuri mai mari adecvate pentru a maximiza profiturile îngreunează stabilirea prețului pentru noul produs. În plus, echilibrul se schimbă de-a lungul ciclului de viață al produsului. Marketerii care nu înțeleg cum să managerieze acest act al echilibrării riscă să aibă profituri mai mici și o creștere mai slabă a veniturilor.

Stabilirea unui preț al inovației pentru lansarea pe piață

O inovație este un produs atât de nou și de unic încât cumpărătorii consideră conceptul oarecum străin. El nu are încă un loc în stilul de viață al cumpărătorilor sau în activitatea lor profesională. Inițial, a trebuit ca primele automobile, aspiratoare

Scanned with OKEN Scanner

şi mâncăruri preambalate să depăşească apatia foarte ridicată a cumpărătorilor, care provenea din faptul că aceştia nu cunoşteau beneficiile oferite. A fost nevoie ca primele firme de computere să depăşească scepticismul aproape ostil. Astăzi, inovaţiile care variază de la Internet wireless şi până la automobilele hibrid cu benzină au întâmpinat o rezistenţă similară din partea clienţilor, în ciuda promisiunii lor justificate de oferire a unei valori substanţiale. O inovaţie le impune clienţilor să îşi schimbe modul în care evaluează satisfacerea nevoilor lor. În consecinţă, înainte ca un produs să poată deveni un succes, piaţa sa trebuie să fie dezvoltată prin procesul dificil al educării cumpărătorilor.

Prin definiţie, majoritatea clienţilor ştiu foarte puţin despre un produs inovator şi despre modalitatea în care acesta poate să le satisfacă nevoile prin noi metode. Astfel, lansările de succes ale inovaţiilor ţin de procesul educaţional pe care consumatorii îl urmează. Un aspect important al procesului educaţional este numit difuzarea informaţiei. Cea mai mare parte a informaţiilor aflate de către client despre produsele inovatoare provine din faptul că văd şi aud experienţele altora.[2] Difuzarea informaţiei de la o persoană la alta s-a dovedit a fi foarte eficientă pentru articolele ce presupun cheltuieli mari, cum ar fi mărfurile de folosinţă îndelungată, în cazul cărora cumpărătorii îşi asumă un risc considerabil prima dată când cumpără un produs inovator. De exemplu, un studiu vechi despre difuzarea inovaţiilor a descoperit că cel mai important factor în cazul unei familii ce achiziţionează pentru prima dată un aparat de aer condiţionat nu a fost unul de ordin economic, precum venitul, nici un factor legat de necesitate, precum faptul că dormitoarele sunt orientate către est. Cel mai important factor a fost interacţiunea cu o altă familie care deja avea un aparat de aer condiţionat.[3] Această descoperire a fost reiterată pe zeci de pieţe, începând de la electrocasnice mici la computere pentru birouri.

Recunoaşterea procesului de difuzare este extrem de importantă în formularea strategiei de stabilire a preţului din două motive: în primul rând, atunci când informaţia trebuie să se răspândească în cadrul unui grup de potenţiali cumpărători, cererea pe termen lung, în orice moment din viitor, pentru un produs inovator depinde de numărul de cumpărători iniţiali. Studiile empirice indică faptul că cererea nu începe să crească într-un ritm rapid până când primii 2%-5% dintre potenţialii cumpărători nu adoptă produsul.[4] Realizarea acestor vânzări iniţiale este adesea cea mai dificilă parte din vânzarea unei inovaţii. Desigur, cu cât vânzătorul poate încheia mai rapid acele prime vânzări, cu atât mai repede îşi va asigura vânzări pe termen lung şi un potenţial profit.

În al doilea rând, „inovatorii", oamenii care testează noul produs la început, nu reprezintă în general un eşantion aleatoriu de cumpărători. Ei sunt oameni deosebit de potriviţi pentru a evalua produsul înainte de achiziţie. În multe cazuri, ei sunt, de asemenea, şi oamenii către care privesc în aşteptarea unui sfat sau a unei indicaţii

Scanned with OKEN Scanner

cei care adoptă mai târziu produsul, „imitatorii". Cu toate acestea, chiar și inovatorii cunosc foarte puține legate de modul în care atributele sau combinațiile importante de atribute ar trebui valorificate. Comunicarea valorii și programele eficiente de promoții pot, cu toate acestea, să influențeze prompt atributele care conduc la deciziile de achiziție și modul în care aceste atribute sunt evaluate. Identificarea inovatorilor și depunerea tuturor eforturilor necesare pentru a asigura acestora o experiență pozitivă constituie o parte esențială din vânzarea unei inovații.[5]

Care este strategia adecvată pentru stabilirea prețului unui produs nou, inovator? Pentru a răspunde la această întrebare este important să recunoaștem că sensibilitatea față de preț a consumatorilor atunci când întâlnesc pentru prima oară o inovație are foarte puțin în comun sau chiar nimic cu sensibilitatea față de preț pe termen lung. Cei mai mulți cumpărători sunt oarecum sensibili față de preț atunci când se confruntă cu o nouă inovație deoarece este posibil ca ei să nu își dea seama că au nevoie de ea până când nu află care sunt beneficiile sale. Mai mult, acestora le lipsește o referință pentru determinarea a ceea ce ar constitui un preț convenabil sau de sold, iar această nesiguranță conduce la o sensibilitate față de preț mai mare. Deși cei mai mulți potențiali clienți sunt sensibili față de preț în faza incipientă a ciclului de viață, există de obicei un grup mic de clienți bine informați, intitulați inovatori, care nu sunt în general afectați de prețurile mari.

Având în vedere problema ignoranței cumpărătorilor, obiectivul principal al firmei în stadiul de dezvoltare a pieței este acela de a educa potențialii cumpărători în legătură cu valoarea produsului prin intermediul unui preț eficient și comunicări a valorii, așa cum se menționează în capitolul 5. Astfel, este important să se ia în calcul mesajul de valoare pe care diferitele strategii de prețuri de catalog le transmit pieței. Dacă vânzătorul planifică o strategie de stabilire de prețuri maxime, prețul de catalog ar trebui să fie apropiat de valoarea relativă pe care cumpărătorii insensibili la preț o vor acorda produsului. Dacă vânzătorul plănuiește o strategie neutră, prețul de catalog ar trebui să fie apropiat de valoarea relativă pentru potențialul utilizator tipic. Totuși, vânzătorul unei inovații nu ar trebui să stabilească un preț de catalog pentru a pătrunde pe piață, de vreme ce sensibilitatea față de preț scăzută a cumpărătorilor neinformați va face ca strategia să fie ineficientă și poate, din cauza efectului raportului preț-calitate, să aducă prejudicii reputației produsului. Pe lângă utilizarea prețului de catalog, marketerii trebuie să ia în considerare și alte abordări ale comunicării valorii.

Comunicarea valorii prin intermediul promoțiilor bazate pe testarea produsului

Decizia legată de stabilirea prețului de catalog și cea legată de prețul pe care cumpărătorii care achiziționează pentru prima oară îl plătesc în realitate constituie probleme complet diferite. Determinarea prețului real pe care îl plătesc cumpărătorii

Scanned with OKEN Scanner

care achiziţionează pentru prima oară un produs depinde de costul relativ al metodelor diferite de educare a cumpărătorilor în legătură cu beneficiile acestuia. Dacă produsul este achiziţionat în mod frecvent, are un cost marginal de producţie mic, iar beneficiile sale sunt evidente după o singură utilizare, cea mai ieftină şi eficientă modalitate de a educa cumpărătorii poate fi de a-i lăsa să testeze produsul. De exemplu, America Online şi-a construit cota sa de piaţă impresionantă prin expedierea unei scrisori, alături de o dischetă, cu un abonament gratuit de testare, pe o perioadă de 30 de zile, către fiecare familie din America.

Nu toate produsele inovatoare pot fi promovate însă în mod eficient printr-un sampling de preţ indus (engl. price-induced sampling). Multe inovaţii constituie bunuri de folosinţă îndelungată pentru care reducerile de preţ în vederea influenţării perioadei de probă reprezintă rareori o tactică eficientă din punct de vedere al costurilor. Un vânzător nu îşi poate permite să dea pe nimic produsul ca apoi să aştepte repetarea achiziţiei. Mai mult, multe produse inovatoare, atât de folosinţă îndelungată, cât şi de uz curent, nu îşi vor dezvălui imediat valoarea atunci când sunt testate o singură dată. Puţini oamenii care au testat alarmele de fum, de exemplu, le-ar găsi atât de satisfăcătoare încât şi-ar dori să cumpere mai multe şi şi-ar încuraja prietenii să facă acelaşi lucru. Şi multe inovaţii (ca de exemplu telefoanele mobile cu conectare la internet) impun ca respectivii cumpărători să se pună la punct cu anumite tehnici înainte de a putea vedea clar care sunt beneficiile produsului. Fără un program de marketing care să convingă cumpărătorii că învăţarea acelor tehnici merită efortul şi care să ofere un suport puternic pentru ca aceştia să înveţe corect, puţini cumpărători vor testa produsul, oricare ar fi preţul lui şi chiar şi mai puţini vor găsi produsul bun de ceva atunci când îl testează. În asemenea cazuri, inducerea preţului prin sampling nu stabileşte în mod eficient valoarea produsului în mintea cumpărătorilor. În schimb, dezvoltarea pieţei necesită o educare mai directă a cumpărătorilor înainte ca aceştia să facă prima achiziţie.

Comunicarea valorii prin vânzări directe

În cazul inovaţiilor care implică o sumă mare cheltuită per produs, educarea înseamnă adeseori o forţă de vânzări directe antrenată pentru a evalua nevoile cumpărătorilor şi pentru a explica modalitatea în care produsul îi va satisface. Primele frigidere, de exemplu, erau vândute din uşă în uşă cumpărătorilor neîncrezători. Sarcina vânzătorului era de a ajuta cumpărătorii să îşi imagineze beneficiile oferite de un frigider, care le depăşeau pe cele care le oferea un răcitor. Numai atunci aceşti cumpărători aflaţi la prima achiziţie ar renunţa la tradiţie ca să facă o cheltuială mare de capital pentru o tehnologie nouă şi riscantă. În anii '50, majoritatea potenţialilor utilizatori ai serviciului de transport de marfă par avion au crezut că ei nu aveau nevoie de o asemenea livrare rapidă. American Airlines a construit piaţa pentru această nouă inovaţie prin oferirea de consultanţă logistică gratuită. Consultanţii pe

Scanned with OKEN Scanner

probleme de vânzări ai companiei American au demonstrat potenţialilor cumpărători modalitatea prin care această inovaţie de lux din domeniul transporturilor putea înlocui depozitele locale, economisind astfel bani.[6] Ei i-au învăţat pe transportatori cum să privească problemele de distribuţie într-o modalitate diferită, dintr-o perspectivă ce demonstra valoarea nerecunoscută anterior a livrării rapide cu ajutorul avioanelor American.

Atunci când inovaţia se referă la ceva mai complicat decât un frigider sau un transport aerian, chiar şi o evaluare convingătoare a nevoilor cumpărătorilor îi poate lăsa pe aceştia oarecum nesiguri faţă de beneficiile produsului, astfel încât să-l şi adopte. De exemplu, la începutul anilor '90, aplicaţiile software de tip enterprise erau considerate o achiziţie destul de riscantă din cauza gradului ridicat de nesiguranţă legat de abilitatea de integrare a software-ului în schema de IT a companiei legată de facturare, plăţi şi producţie pe care agentul de vânzări susţinea că le poate realiza. SAP, un lider de piaţă în domeniul aplicaţiilor software de tip enterprise, a temperat această nesiguranţă, mărind rata de adoptare a acestor software-uri în cadrul companiilor. SAP a realizat acest lucru prin oferirea accesului noilor clienţi la instalaţii de succes şi prin încheierea de parteneriate cu firme de integrare care să asigure o implementare de succes. Rezultatul a fost faptul că vânzările software-urilor pentru companii ale SAP au crescut de nouă ori la jumătatea anilor '90.

Nici American Airlines, nici SAP nu au stabilit un preţ ieftin pentru produsele lor, în ciuda dorinţei lor de creştere rapidă a vânzărilor. În schimb, acestea şi-au educat clienţii potenţiali, arătând de ce produsele lor îşi meritau preţul şi au contribuit la adoptarea produselor de către cumpărători pentru a minimaliza riscul eşecului. Ele au furnizat aceste niveluri înalte de educaţie şi de servicii la preţuri mari, iar cumpărătorii le-au plătit în virtutea valorii pe care o percepeau. DuPont a utilizat aceeaşi strategie de preţ mare, de promoţii de lux, în introducerea unui număr mare de materiale sintetice şi de materiale plastice speciale. Apple a utilizat-o în dezvoltarea pieţei pentru computere personale şi medii de stocare a melodiilor digitale, iar marketerii cei mai de succes din domeniul roboţilor încă o utilizează.[7]

Inovaţiile din marketing în cadrul canalelor de distribuţie

Nu toate produsele au vânzări suficient de mari per client pentru ca vânzările directe să poată fi considerate practice. Acest lucru se adevereşte în special la nivelul produselor inovatoare ce sunt vândute indirect, prin intermediul canalelor de distribuţie. Cu toate acestea, problema educării cumpărătorilor şi a minimalizării riscului acestora nu dispare atunci când produsul este oferit unui distribuitor. Singurul aspect relevant este că acest lucru transformă necesitatea de a te bizui pe o reţea de distribuţie independentă în ceva problematic. Inovatorul trebuie să convingă cumva distribuitorii care ţin produsul pe stoc să îl promoveze puternic. O modalitate de a face aşa ceva este prin intermediul stabilirii unor preţuri scăzute de angro pentru distribuitori.

Scanned with OKEN Scanner

Scopul preţurilor de angro scăzute nu este acela ca distribuitorii să menţină mai departe preţul scăzut către clienţi. Scopul este să laşi distribuitorilor şi retailerilor posibilitatea de a avea nişte adaosuri comerciale mari, oferindu-le un stimulent pentru a promova produsul alături de materiale însoţitoare, cu instrucţiunile şi serviciile aferente. În timp ce acest lucru funcţionează atunci când distribuţia este oarecum exclusivă, există riscul ca atunci când distribuţia este mai puţin restrictivă, firmele concurente să facă astfel încât adaosul comercial suplimentar să fie pasat mai departe sub formă de discounturi de preţ, pierzându-se astfel stimulentul promoţional. Pentru a depăşi acel impas, inovatorii pot păstra adaosurile comerciale la niveluri normale, dar să plătească taxe de stimulare pentru păstrarea pe stoc a noilor produse, pentru un advertising în colaborare, pentru prezentări în cadrul magazinelor, pentru spaţiu premium la raft şi pentru servicii şi demonstraţii pe loc. De asemenea, ar mai putea oferi stimulente direct celui care negociază cu agenţii de vânzări pentru faptul că şi-a rezervat timp să înţeleagă şi să promoveze produsul. De exemplu, companiile de telecomunicaţie au lansat cu succes serviciul de telefonie mobilă, oferind consumatorilor finali şi retailerilor discounturi substanţiale pentru telefoane (adeseori discountul era de 100%) în schimbul a 1-2 ani de abonare la serviciul respectiv. În prezent, penetrarea industriei telefoniei mobile depăşeşte 65% în Europa cu o rată preconizată de aproape 100% în decurs de 5 ani.

Stabilirea preţului pentru noi produse în vederea dezvoltării

O dată ce un concept de produs câştigă o poziţie sigură pe piaţă, problema stabilirii preţului începe să se schimbe. Cumpărătorii care îşi repetă achiziţia nu mai sunt nesiguri în ceea ce priveşte valoarea produsului de vreme ce o pot judeca prin prisma experienţei lor anterioare. Cumpărătorii aflaţi la prima achiziţie se pot baza pe rapoartele inovatorilor în momentul în care începe procesul difuzării informaţiei. În consecinţă, în etapa dezvoltării, preocuparea cumpărătorului în legătură cu utilitatea produsului începe să fie înlocuită de o preocupare mai calculată legată de costurile şi beneficiile brandurilor alternative. În condiţiile în care o inovaţie de succes este bine protejată în faţa imitaţiilor, piaţa este pregătită pentru dezvoltarea competiţiei. Pe măsură ce competiţia începe să apară în domeniul inovaţiei, atât inovatorul original cât şi cei care au intrat mai târziu încep să-şi asume poziţii competitive şi să se pregătească pentru a se apăra. Procedând astfel, fiecare trebuie să decidă cum îşi va plasa strategia sa de marketing, undeva între o strategie de produs clar diferenţiată şi o strategie de cost leadership.[8]

Având o strategie de produs diferenţiată, firma îşi focusează eforturile sale de marketing pe dezvoltarea unor atribute unice (sau imagini) pentru produsul său. În etapa de dezvoltare, firma trebuie să stabilească rapid o poziţie în cercetare, în producţie şi în percepţia cumpărătorului ca furnizor dominant al acelor atribute. Apoi, pe

Scanned with OKEN Scanner

măsură ce competiția devine mai intensă, caracterul unic al produselor sale creează un efect al valorii ce atenuează sensibilitatea față de preț a cumpărătorilor, permițând firmei să pună un preț pe profitabilitate în ciuda numărului din ce în ce mai mare de competitori. Apple a creat o asemenea reputație în etapa de dezvoltare a computerelor cu interfața sa prietenoasă pentru utilizator, sistemul de operare propriu și designul distinct al produsului. Ca urmare, Apple a avut întotdeauna un avantaj în fața computerelor cu sistem Windows care aveau aceleași caracteristici. Intel a procedat la fel în cazul cipurilor sale, inducând consumatorului senzația că un computer era mai sigur dacă avea un procesor „Intel inside". Camioanele de mare tonaj fabricate de Paccar au un avantaj provenit din reputația pe care compania a construit-o pentru siguranță excepțională și stil. Cu o strategie de cost leadership, firma își direcționează eforturile sale de marketing spre transformarea într-un producător cu costuri mici. În etapa de dezvoltare, firma trebuie să se focuseze pe dezvoltarea unui produs ce poate fi fabricat la cost foarte scăzut, dar nu neapărat prin eliminarea elementelor de diferențiere. Firma așteaptă ca acele costuri scăzute să îi permită să aibă profit, în ciuda unei stabiliri a prețurilor realizată în funcție de firmele concurente. EMC a stabilit această poziție în stocarea datelor depășind firmele concurente prin intermediul tehnologiei cu costuri reduse. Astfel, atunci când a izbucnit un conflict legat de preț în perioada de cerere scăzută, EMC a putut să își reducă prețurile cu peste 50% într-o perioadă de 12 luni și, cu toate acestea, să înregistreze o creștere în ceea ce privește valoarea acțiunilor.

Stabilirea de prețuri pentru produse diferențiate

O strategie pentru un produs diferențiat poate fi focusată pe un anumit segment de cumpărători sau poate fi direcționată pe segmente multiple. În fiecare caz, rolul stabilirii prețului este acela de a colecta recompense din producerea de atribute pe care cumpărătorii să le găsească excepțional de valoroase. Dacă strategia de produs diferențiat este focusată, firma își câștigă recompensele prin stabilirea de prețuri maxime pentru segmentul ce acordă cea mai mare valoare produsului. De exemplu, Godiva (ciocolată), BMW (automobile) și Gucci (îmbrăcăminte) utilizează stabilirea de prețuri maxime pentru a-și focusa strategiile de produse diferențiate. În schimb, atunci când strategia de produse diferențiate vizează un public mai larg format din segmente multiple, companiile ar trebui să stabilească prețuri neutre sau de penetrare pe piață și să câștige recompense din volumul de vânzări pe care produsul său îl poate atrage ulterior. Kodak (film foto și hârtie foto), Toyota (automobile) și Caterpillar (echipament de construcții) utilizează o stabilire a prețurilor neutră pentru a vinde produse diferențiate unei cote mari de piață.

Stabilirea prețului pentru penetrarea pe piață este, de asemenea, posibilă pentru un produs diferențiat. Acest lucru este ceva obișnuit în domeniul produselor industriale în cadrul căruia o companie poate dezvolta un echipament, un software sau un

Scanned with OKEN Scanner

serviciu superior, dar pentru care nu stabileşte un preţ mai mare decât cel al concurenţilor. Preţul este utilizat pentru a asigura o cotă mare de piaţă înainte ca cei aflaţi în concurenţă să imite, şi astfel să elimine, avantajul diferenţial al produsului. Deşi sistemul de operare Windows este cu siguranţă un produs unic, Microsoft a utilizat stabilirea preţului pentru penetrarea pe piaţă pentru a se asigura că produsul său a devenit programul dominant şi standardul principal pentru programatorii de aplicaţii software. Stabilirea preţului pentru penetrarea unei pieţe are de obicei un succes mai mic pentru produsele diferenţiate de vreme ce cumpărătorii care îşi pot permite să îşi satisfacă dorinţele în ceea ce priveşte atributele produselor diferenţiate pot adesea să îşi permită să le cumpere fără să mai caute reduceri.

Stabilirea preţului pentru produsele care au costuri mici de producţie

Ca şi în cazul strategiei de produs diferenţiat, o strategie de cost leadership poate fi atât focusată, cât şi adresată unui public-ţintă vast. Dacă o firmă încearcă să aibă cele mai mici costuri din tot domeniul, stabilirea preţului pentru penetrarea pe piaţă joacă adesea un rol activ în implementarea strategiei. De exemplu, atunci când sursa avantajului la nivelul costului anticipat depinde de vânzarea unui volum mare, aceasta poate stabili preţuri de penetrare a pieţei scăzute în perioada de creştere pentru a câştiga o cotă de piaţă dominantă. Mai târziu, păstrează aceste preţuri de penetrare pe piaţă ca pe un element care să inhibe firmele concurente, având în continuare profit graţie poziţiei de cost superioare. Wal-Mart utilizează această strategie cu succes pentru a obţine economii substanţiale la nivelul costului în distribuţie şi vânzări mari per metru pătrat. Chiar atunci când sursa avantajului de cost nu este un volum mare, ci un design de produs mai eficient din punct de vedere al costului, firma poate stabili preţuri scăzute de penetrare pe piaţă pentru a exploata acest avantaj. Producătorii japonezi au utilizat stabilirea unor preţuri de penetrare pentru a exploata avantajele lor de cost şi pentru a domina pieţele din întreaga lume în domeniul televizoarelor după ce au redefinit foarte bine procesul de producţie prin echipament automat de încorporare, asamblare modulară şi design standardizat.

În acest moment trebuie făcută o observaţie importantă. În majoritatea cărţilor de specialitate se spune că stabilirea preţurilor de penetrare este sigura strategie adecvată pentru stabilirea şi exploatarea strategiei de cost leadership de la nivelul întregului domeniu. Însă acest tip de cărţi induc în eroare. Dacă o piaţă nu este în mod special sensibilă faţă de preţ, stabilirea preţurilor de penetrare nu va permite firmei să câştige suficient de multă cotă de piaţă pentru a obţine sau exploata un avantaj de cost. În acest caz, stabilirea unui preţ neutru este cea mai adecvată strategie de stabilire a preţului, fiind în continuare adecvată strategiei de cost leadership. Strategiile de marketing adoptate în trecut de lideri în ceea ce priveşte costurile (de exemplu, Honda pentru generatoarele electrice şi R.J. Reynolds pentru ţigări) confirmă faptul

Scanned with OKEN Scanner

că strategia de cost leadership la nivelul întregii industrii poate fi obținută fără o stabilire a prețului pentru penetrarea pieței. Bătălia pentru cota dominantă și cele mai mici costuri de producție pe aceste piețe și pe multe altele este purtată și câștigată cu arme, precum supremația tehnologică eficientă din punct de vedere al costurilor, advertising și distribuție extinsă. În multe cazuri, bătălia este câștigată în fața unor competitori cu prețuri mici.

Stabilirea prețului de penetrare pe piață nu este întotdeauna adecvată atunci când strategia de cost leadership este bazată pe o focusare pe consumatori. Dacă avantajul de cost al firmei focusate depinde direct de vânzarea către un singur sau mai mulți cumpărători mari, stabilirea prețului de penetrare poate fi necesară pentru a sprijini clientela. De exemplu, furnizorii ce vând exclusiv lanțului Wal-Mart sau industriei auto se bucură de costuri mai mici de vânzare și distribuire, dar de obicei trebuie să perceapă prețuri de penetrare pentru a reține această firmă în terenul lor. Totuși, atunci când avantajul de cost al firmei provine pur și simplu din faptul că se străduiește să rămână mică și flexibilă, stabilirea prețului neutru este compatibilă cu strategia focusată de cost leadership. De exemplu, asamblarea unor componente specializate este realizată adesea de către producători mici care lucrează pe baza unui contract și care sunt lideri de cost deoarece au firme mici care le permit să mențină o forță de muncă ce nu este înscrisă în vreun sindicat, cheltuieli de regie scăzute și flexibilitate în acceptarea și programarea comenzilor. De vreme ce aceste avantaje de cost nu depind de menținerea unui volum mare de comenzi și de vreme ce cumpărătorii pe care îi deservește acea companie sunt mai preocupați de calitate și siguranță decât de preț, strategia acestora de stabilire a prețurilor este de obicei neutră. Atunci când o comandă necesită o procesare deosebit de rapidă, iar cumpărătorul nu are timp să caute alte opțiuni, aceiași producători vor stabili ocazional prețuri maxime pentru serviciile lor.

Reducerea prețurilor în perioada de creștere

Cel mai bun preț pentru perioada de creștere, indiferent de strategia de produse abordată, este în mod normal mai mic decât prețul stabilit în perioada de dezvoltare a pieței. În majoritatea cazurilor, noii competitori din perioada de creștere oferă cumpărătorilor mai multe alternative dintre care să aleagă, deși familiarizarea lor din ce în ce mai mare cu produsul le permite să evalueze mai bine acele alternative. Ambii factori vor mări sensibilitatea față de preț pentru ceea ce exista în etapa de dezvoltare. În plus, chiar dacă firma se bucură de un monopol exclusiv, reducerea prețurilor după etapa inovației poate accelera procesul de adoptare a produsului și poate permite firmei să profite de pe urma unei creșteri mai rapide a pieței.[9] Asemenea reduceri de preț sunt de obicei posibile fără sacrificarea profiturilor.

Stabilirea prețului în perioada de creștere nu este în general competitivă. Perioada de creștere este caracterizată de o extindere rapidă a forței de vânzări. De obicei,

Scanned with OKEN Scanner

noile firme pot să intre pe piaţă, iar cele existente se pot extinde fără să forţeze o scădere a vânzărilor competitorilor. De exemplu, vânzările produsului Ipod de la Apple continuă să crească rapid în ciuda pierderii unei anumite cote de piaţă în favoarea noilor intraţi. Deoarece noii intraţi pe piaţă pot creşte fără să forţeze firmele de succes să piardă, în mod normal perioada de creştere nu va conduce la o competiţie bazată pe preţ agresivă. Excepţiile apar în următoarele situaţii:

1. Economiile realizate în procesul de producţie rezultate din producerea unor volume mai mari sunt substanţiale, iar piaţa este sensibilă la preţ. În consecinţă, fiecare firmă vede lupta pentru volum ca pe o luptă pentru supravieţuirea pe termen lung (aşa cum se întâmplă în domeniul electronicelor).
2. Volumul de vânzări determină care din tehnologiile concurente devine standardul industriei (aşa cum s-a întâmplat pe piaţa CD-player-elor digitale).
3. Creşterea capacităţii de producţie depăşeşte creşterea de la nivelul vânzărilor (aşa cum se întâmplă pe piaţa telefoanelor celulare).

În aceste cazuri, competiţia pe bază de preţ poate deveni acerbă pe măsură ce firmele sacrifică profiturile pe termen scurt în perioada de creştere pentru a-şi asigura profitabilitatea în perioada de maturitate.

Indiferent de intensificarea competiţiei la nivelul stabilirii preţurilor, cele mai profitabile strategii de stabilire a preţurilor în perioada de dezvoltare sunt de obicei segmentate. Logica pentru acest lucru este una simplă. În faza de lansare, toţi clienţii sunt noi iar tehnologia este simplă. În perioada de dezvoltare, clienţii se împart între cei care sunt noi pe piaţă şi cei care sunt cumpărători avizaţi şi experimentaţi. Acest lucru poate necesita o strategie segmentată. IBM şi Compaq au înfruntat această provocare atunci când un segment din ce în ce mai mare de cumpărători avizaţi a început să cumpere exact ceea ce îşi doreau la un preţ mai mic de la Dell, Gateway şi de la firmele care îşi desfăşurau activitatea la nivel local. Produsele asamblate ale IBM şi Compaq cumpărate la preţuri mai mari de la magazinele de computere rămâneau canalul preferat pentru cumpărătorii noi sau mai puţin avizaţi. Cu o oarecare dificultate (vezi capitolul 11), aceste companii au fost forţate să dezvolte o stabilire a preţurilor şi sisteme de distribuţie duble pentru a deservi acele segmente diferite.

Stabilirea preţurilor pentru produsele deja existente pe piaţă, aflate în perioada de maturitate

Un produs obişnuit îşi petrece cea mai mare parte a ciclului său de viaţă în zona de maturitate, faza în care o stabilire a preţului eficientă este esenţială pentru supravieţuire, deşi libertatea de opinie în luarea unei decizii este mult mai limitată. În lipsa unei creşteri rapide a vânzărilor şi a unor economii la nivelul costurilor din ce în ce

Scanned with OKEN Scanner

mai mari ce caracterizează faza de dezvoltare, câştigarea unui profit în faza de maturitate depinde de exploatarea poziţiei abordate. Multe produse nu au reuşit să facă trecerea către etapa de maturitate a pieţei deoarece nu au obţinut poziţii competitive puternice cu produse diferenţiate sau un avantaj de cost.[10] Firmele care au aplicat cu succes strategiile de dezvoltare sunt de obicei capabile să stabilească un preţ profitabil în perioada de maturitate, deşi rareori la fel de profitabil precum în faza cea mai bună de creştere a industriei.

În perioada de creştere, sursa profitului au fost vânzările către o piaţă aflată în creştere. În faza de maturitate, acea sursă a fost aproape epuizată. O strategie de maturitate a prevăzut că o dezvoltare constantă a bazei de clienţi a unei firme va fi distrusă de determinarea competitorilor acelei firme de a-şi apăra cotele de piaţă. Spre deosebire de perioada de dezvoltare, atunci când competitorii ar putea pierde cotă pe o piaţă aflată în creştere şi ar putea avea numai o rată lentă de creştere a vânzărilor, competitorii ce pierd cotă pe o piaţă matură suferă un declin total la nivelul vânzărilor. Deoarece au făcut investiţii în capacitate pentru a putea fabrica un anumit număr de produse, de obicei îşi vor apăra cotele lor de piaţă pentru a evita să fie copleşiţi de costurile achitate.[11] Libertatea de stabilire a preţurilor este mai departe redusă de câţiva factori, mărind competiţia bazată pe preţ pe măsură ce piaţa parcurge drumul din perioada de dezvoltare la cea de maturitate:

1. Experienţa acumulată de cumpărare a celor care repetă achiziţia le îmbunătăţeşte abilitatea de a evalua şi compara produsele concurente, reducând loialitatea faţă de brand şi valoarea reputaţiei brandului.
2. Imitarea celor mai de succes designuri de produse, tehnologii şi strategii de marketing reduc diferenţierea produselor, făcând diferitele branduri ale diverselor firme să intre într-o competiţie mai directă. Acest proces de omogenizare este uneori accelerat atunci când standardele produselor sunt stabilite de către agenţii guvernamentale sau de către agenţii de testare independente, respectate, precum Underwriters Laboratories.
3. Sensibilitatea crescută a cumpărătorilor faţă de preţ şi riscul scăzut ce apare în cazul fabricării unui produs standard care mai există deja pe piaţă atrage noi competitori a căror competenţă distinctă este producţia eficientă şi distribuţia de produse de larg consum. Aceştia sunt de cele mai multe ori competitori străini, dar pot fi de asemenea şi firme mari din ţară, cu ani întregi de exeperienţă în producerea şi comercializarea unor produse similare.

Toţi aceşti trei factori au conlucrat pentru a reduce preţurile şi profiturile aferente în cazul fotocopiatoarelor în perioada de început a anilor '80 şi pentru periferice în perioada anilor '90, în momentul în care acele pieţe au intrat în faza de maturitate.

Scanned with OKEN Scanner

Dacă o firmă nu descoperă o strategie de marketing care să stimuleze din nou dezvoltarea domeniului sau o inovaţie de ordin tehnologic ce îi poate permite să introducă un produs mai diferenţiat, pur şi simplu trebuie să înveţe să funcţioneze în condiţiile acestea de presiuni competitive.[12] Aşa cum am mai discutat în capitolul 10, referitor la concurenţă, o stabilire a preţului eficientă în perioada de maturitate nu se focusează pe eforturile curajoase de a obţine o cotă de piaţă mai mare, ci pe profitarea la maximum de avantajele competitive pe care le are firma. Chiar înainte ca dezvoltarea domeniului să ajungă la un punct maxim şi să se instaureze perioada de maturitate, firmele procedează corect când caută oportunităţi de a-şi îmbunătăţi eficacitatea de stabilire a preţurilor pentru a menţine profiturile în perioada aceasta, în ciuda competiţiei sporite dintre firme şi a experienţei din ce în ce mari pe care o au cumpărătorii. Un teren propice pentru aceste oportunităţi se găseşte în următoarele arii:

Vânzarea separată a produselor şi a serviciilor corespondente

În perioada de dezvoltare a pieţei, firmele trebuie să faciliteze potenţialilor cumpărători testarea produselor şi experimentarea beneficiilor acestora. În consecinţă, este logic să vinzi tot ce trebuie pentru a atinge beneficiul unui preţ unic. În primii ani ai automatizării proceselor administrative, IBM a vândut soluţii complete pentru birou, componentele hardware, software şi de training corespondente şi contractele permanente de service. În perioada de creştere, este logic pentru firmele din top să continue ideea grupării produselor asemănătoare dintr-un motiv complet diferit: alăturarea lor într-un pachet le îngreunează competitorilor accesul pe piaţă. Atunci când toate produsele necesare pentru o anumită activitate sunt incluse într-un pachet căruia i se stabileşte un preţ, nici un competitor nou nu va avea succes oferind o versiune mai bună a unei singure componente din acel pachet.

Pe măsură ce o piaţă se deplasează către perioada de maturitate, gruparea produselor în pachete devine mai puţin un mijloc de apărare împotriva competitorilor, transformându-se într-o invitaţie adresată competiţiei. Pe măsură ce numărul acestora creşte, competitorii imită din ce în ce mai mult aspectele diferenţiatoare ale produselor din pachetul cel mai de succes al companiei. Acest lucru facilitează procesul dezvoltării unei singure componente de calitate superioară, permiţându-le cumpărătorilor să achiziţioneze alte componente de la ceilalţi competitori ai firmei din top. Dacă unii cumpărători sunt obligaţi să achiziţioneze de la compania de top numai componente reunite într-un pachet, aceia dintre ei care sunt mai informaţi vor renunţa adesea la pachet pentru a cumpăra componente inividual de la competitorii inovatori. În condiţiile în care compania de top nu poate menţine o superioritate generală a produselor, de obicei este mai bine să se obişnuiască cu existenţa competiţiei abia în faza de maturitate. Acest lucru se realizează prin vânzarea către cât mai mulţi cumpărători a unui număr cât mai mare de produse de care aceştia au nevoie pentru un

Scanned with OKEN Scanner

beneficiu decât prin vânzarea unui pachet întreg unui număr din ce în ce mai mic de cumpărători. Un exemplu al acestei tactici poate fi văzut în industria sistemelor PC, atunci când cumpărătorii cu experiență care caută o performanță mare și configurații personalizate aleg să-și satisfacă nevoile lor unice în ceea ce privește performanța prin opțiuni de achiziționare oferite de furnizori specializați și inovatori. Pentru a evita pierderea unei părți din vânzările lor, producătorii dominanți au fost forțați să renunțe la pachetele pe care le oferiseră cu succes în perioada lor de creștere.

O modalitate îmbunătățită de estimare a sensibilității față de preț

În condițiile instabilității existente în perioada de creștere din ciclul de viață, atunci când noi cumpărători și vânzători intră în mod constant pe piață, estimarea formală a sensibilității față de preț a cumpărătorilor este de cele mai multe ori un exercițiu inutil. În perioada de maturitate, atunci când sursa cererii este constituită din cumpărători care repetă achiziția și competiția rămâne mai stabilă, se pot măsura mai bine veniturile obținute în urma schimbării prețului și se poate descoperi că o mică ajustare fină poate mări semnificativ profiturile. Tehnicile pentru realizarea unor asemenea estimări ale sensibilității față de preț sunt conturate în capitolul 13.

Controlul sporit și utilizarea costurilor

Pe măsură ce numărul clienților și variantele de produse se diversifică în perioada de creștere, o firmă poate distribui arbitrar costurile, în mod rezonabil, la nivelul acestora. Noii clienți și noile produse necesită inițial un suport tehnic, unul de vânzări și unul administrativ alocat în perioada de creștere, în mod rezonabil, la capitolul cheltuieli de regie, deoarece acestea reprezintă atât un cost al viitoarelor vânzări, cât și al celor inițiale. În perioada de tranziție către perioada de maturitate, o alocare mai adecvată a costurilor marginale la nivelul vânzărilor poate aduce în lumină oportunități pentru o mărire considerabilă a profitului. De exemplu, s-ar putea crede că vânzările din anumite momente de pe parcursul anului, al săptămânii sau chiar al zilei necesită o capacitate ce este subutilizată în alte momente. Vânzărilor din aceste momente ar trebui să li se stabilească un preț mai mare pentru a reflecta costul capacității.

Mai important, o analiză atentă a costurilor va identifica acele produse și acei clienți ce pur și simplu nu au un rol foarte important. Dacă anumite produse din gamă necesită un efort de vânzări disproporționat, acesta ar trebui să se reflecte în costul marginal al vânzărilor și în prețurile aferente. Dacă cererea nu poate susține prețuri mai mari aplicate acestora, produsele în cauză sunt sortite eliminării din gamă.[13] Același lucru se aplică și în cazul clienților. Dacă unii au nevoie de un suport tehnic disproporționat în raport cu contribuția lor, se poate implementa o politică de stabilire a prețurilor pentru taxarea separată a unor asemenea servicii. În timp ce perioada de creștere reprezintă un teren propice pentru investiții pe termen lung în diversificarea gamei de produse și în atragerea unor clienți noi, perioada de maturitate

Scanned with OKEN Scanner

este momentul reducerii pierderilor de la nivelul acelor produse care nu s-au dovedit profitabile.[14]

Extinderea liniei de produse

Deşi competiţia crescută şi sofisticarea de care dă dovadă cumpărătorul în faza de maturitate au impact asupra libertăţii de stabilire a preţurilor pentru produsul principal, firma poate să fie capabilă să îşi susţină poziţia (ca producător diferenţiat sau low-cost) de a vinde bunuri sau servicii externe cărora li se poate stabili un preţ mai profitabil. Novartis, un producător de medicamente elveţian, a recunoscut nevoia pentru game mai largi şi mai flexibile de produse care să vină în întâmpinarea cerinţelor nişelor de pe pieţele mici în 2004 şi s-a angajat să investească 60 de milioane de dolari în noi ambalaje şi facilităţi de producţie pentru a sprijini această decizie.[15] Flexibilitatea nu numai că duce la reducerea costurilor de inventar, dar, de asemenea, permite producătorului de medicamente să execute mai bine o strategie de stabilire a preţului segmentat pe o piaţă din ce în ce mai fragmentată.

Reevaluarea canalelor de distribuţie

În cele din urmă, în perioada de tranziţie către faza de maturitate, cei mai mulţi producători încep să îşi reevalueze preţurile lor de angro având ca obiectiv reducerea adaosurilor acordate comercianţilor. În perioada de maturitate nu este nevoie să plăteşti comercianţii pentru a promova produsul unor noi cumpărători. Cei care fac achiziţii repetate ştiu ce-şi doresc şi sunt mai dispuşi să ia în considerare costul decât sfatul şi promoţia realizate de distribuitor sau de retailer ca un ghid pentru achiziţie. De asemenea, nu mai există nici nevoia de a restrânge tipurile de retaileri cu care o firmă colaborează. Reţelele de distribuţie exclusive ale Apple, Compaq sau chiar IBM au cedat în faţa distribuitorilor cu servicii inferioare şi cu adaosuri comerciale reduse, precum lanţurile de magazine cu discount ce vând computere, depozitele de rechizite cu reduceri şi chiar magazinele de tip depozit ce funcţionează pe sistem de abonament. Magazinele cu discounturi care puteau, în stadiu incipient, să aibă efecte negative asupra dezvoltării pieţei unui produs pot, în perioada de maturitate a acestuia, să asigure competivitatea lui la nivelul cumpărătorilor sensibili la preţ.

Stabilirea preţului pentru un produs aflat în declin pe piaţă

O tendinţă descendentă a cererii formulate de clienţii ce adoptă soluţii alternative caracterizează o piaţă aflată în declin. Efectul unor astfel de tendinţe la nivelul preţurilor depinde de dificultatea întâmpinată de industrie în eliminarea capacităţii în exces. Atunci când costurile de producţie sunt, în mare parte, variabile, capacitatea industriei tinde să se conformeze rapid cererii în scădere şi există un efect redus, aproape inexistent, asupra preţurilor. Atunci când costurile de producţie sunt fixe, dar pot fi uşor redirecţionate, valoarea capitalului fix de pe alte pieţe impune o

Scanned with OKEN Scanner

nouă limită prețurilor. Când costurile de producție dintr-un domeniu sunt în majoritate fixe și irecuperabile, deoarece capitalul este adaptat la o anumită piață, efectele declinului pieței sunt mai costisitoare. Firmele din asemenea domenii se confruntă cu perspectiva unei catastrofe financiare dacă nu pot menține o rată rezonabilă a utilizării capacității. În consecință, fiecare firmă se luptă să obțină contracte în detrimentul competitorilor prin reducerea prețurilor. Din păcate, de vreme ce reducerile de prețuri rareori stimulează o cerere de piață suplimentară suficientă pentru a reduce declinul, rezultatul inevitabil este o profitabilitate redusă la nivelul întregului domeniu. Obiectivul strategiei în declin nu este acela de a câștiga orice; pentru unii important este să aibă pierderi minime. Pentru alții scopul este pur și simplu acela de a supraviețui declinului menținându-și pozițiile lor competitive intacte și poate chiar întărite de experiență.

Strategii alternative în faza de declin

Există trei abordări strategice generale ce pot fi adoptate pe o piață aflată în declin: de reducere a cheltuielilor, de recoltare sau consolidare. Pe cele mai periclitate piețe, fiecare din aceste strategii va fi adoptată de anumiți competitori. Piața obișnuită a aparatelor de fotografiat, care a intrat în declin la sfârșitul anilor '90 și începutul anilor 2000, este un bun exemplu. De exemplu, Kodak a adoptat o strategie de reducere a cheltuielilor prin ieșirea intenționată de pe piața largă a camerelor de fotografiat, în același timp păstrându-și o poziție pe piața convențională disponibilă câtă vreme rămânea viabilă. O strategie de restrângere a cheltuielilor implică o renunțare parțială sau completă la anumite segmente de piață pentru refocusarea resurselor la nivelul altora pe care firma are o poziție mai fermă. Firma ignoră deliberat cota de piață, dar se poziționează pentru a fi mai profitabilă pe segmentul pe care îl deține în acel moment. Nu toate firmele care ignoră deliberat cota de piață de pe o piață aflată în declin procedează astfel pornind de la o decizie strategică intenționată. Unele sunt forțate să vândă totul pentru a satisface creditorii sau dintr-un alt motiv. Restrângerea cheltuielilor, în schimb, este o strategie planificată și executată cu atenție pentru a plasa firma pe o poziție viabil mai competitivă și nu o necesitate imediată de prevenire a colapsului. Esența unei strategii de restrângere a cheltuielilor ese lichidarea acelor bunuri și retragerea de pe acele piețe ce reprezintă cele mai slabe verigi pentru poziția competitivă a firmei, lăsând-o mai slăbită, dar mai ușor de apărat. În cazul Kodak, strategia de restrângere a cheltuielilor s-a dovedit a fi eficientă de vreme ce a permis firmei să investească mai mult pe piața aparatelor foto digitale, care i-a asigurat prima poziție pe acest segment de piață în 2005.[16]

Spre deosebire de restrângerea cheltuielilor, o strategie de recoltare constituie o retragere în etape dintr-un domeniu. Începe ca o restrângere a cheltuielilor cu o abandonare a verigilor celor mai slabe. Cu toate acestea, scopul recoltării nu este o poziție competitivă mai mică și mai defensivă, ci o retragere din domeniu. Firma

Scanned with OKEN Scanner

care aplică strategia de recoltare nu stabileşte un preţ pentru a-şi apăra segmentul de piaţă pe care îl mai are, ci pentru a-şi mări venitul. Ea poate face investiţii pe termen scurt în industrie pentru a-şi conserva poziţia, astfel încât aceasta să nu se deterioreze prea rapid, dar evită investiţiile fundamentale pe termen lung, preferând în schimb să trateze poziţia competitivă pe piaţa aflată în declin ca pe o „mină de aur" pentru finanţarea unor afaceri mult mai promiţătoare de pe alte pieţe. Compania Polaroid a fost forţată să aplice o strategie rapidă de recoltare ce în final a condus la ruinarea companiei în 2002 din cauza faptului că nu a reuşit să ţină pasul în timp util cu emergenţa tehnologiilor digitale.

O strategie de consolidare este tentativa de a câştiga o poziţie mai puternică într-un domeniu aflat în declin. O asemenea strategie este viabilă numai pentru o firmă ce începe să decadă dintr-o poziţie financiară puternică, acest lucru permiţându-i să depăşească perioada furtunoasă ce îi forţează pe competitorii ei să fugă cât mai departe. O consolidare de succes permite firmei să profite după o perioadă mai slabă, plină de transformări, având un segment de piaţă mai mare într-un domeniu restructurat şi mai puţin competitiv. Strategia de consolidare reprezintă abordarea adoptată de Nikon şi de Canon, companii care şi-au dat seama de faptul că piaţa de lux a fotografiilor de artă poate să rămână viabilă pentru o perioadă îndelungată. Deşi cele mai multe din investiţiile în dezvoltarea de produse sunt focusate pe piaţa digitală din ce în ce mai mare, ele au realizat că piaţa de artă poate rămâne viabilă multă vreme şi şi-au restructurat afacerea pentru a le permite să deservească aceste pieţe într-un mod profitabil.

Lecţia pe care o învăţăm de la industria aparatelor de fotografiat este că există alegeri strategice ce pot îmbunătăţi chiar şi cele mai slabe etape din ciclul de viaţă, dar alegerea nu este arbitrară. Depinde de abilitatea relativă a unei firme de a continua o strategie până la punerea sa în practică cu succes, fiind nevoie de o gândire în perspectivă şi planificare. Pentru oricare din alegerile strategice din perioada de declin, sincronizarea, gândirea în perspectivă şi creativitatea sunt cruciale pentru o implementare cu succes. Este foarte important ca firmele care îşi desfăşoară activitatea pe pieţe aflate în declin să acţioneze decisiv. Cu cât managerii înfruntă mai devreme realităţile de pe piaţă, cu atât mai mult timp trebuie să dedice planificării strategiilor adecvate firmelor lor.

Rezumat

Factorii ce influenţează strategia de stabilire a preţurilor de-a lungul timpului se schimbă pe parcursul existenţei unui concept de produs. Piaţa definită de un concept de produs trece prin patru faze: dezvoltare, creştere, maturizare şi declin. Pe scurt, schimbările din mediul strategic de-a lungul acestor faze sunt următoarele:

Scanned with OKEN Scanner

Dezvoltarea pieţei

Cumpărătorii sunt insensibili faţă de preţ deoarece nu au la dispoziţie informaţiile legate de beneficiile produsului. Competitorii sunt fie inexistenţi, fie într-un număr mic şi nu reprezintă o ameninţare, de vreme ce potenţialele câştiguri obţinute din dezvoltarea pieţei le depăşesc pe cele obţinute de pe urma rivalităţii competitive. Strategia de stabilire a preţurilor semnalează valoarea produsului în ochii potenţialilor cumpărători, dar educarea cumpărătorilor rămâne cheia creşterii vânzărilor.

Creşterea pieţei

Cumpărătorii sunt din ce în ce mai informaţi despre atributele produselor fie în urma unei experienţe personale, fie în urma comunicării cu inovatorii. În consecinţă, ei răspund din ce în ce mai bine la preţurile mai mici. Dacă difuziunea afectează puternic vânzările următoare, reducerea de preţ poate mări substanţial rata creşterii pieţei şi profitabilitatea pe termen lung a produsului. Mai mult, economiile de cost ce însoţesc creşterea de obicei permit reducerea preţurilor în timp ce se păstrează marjele de profit. Deşi competiţia creşte în această fază, ratele mari de creştere a pieţei au permis extinderea întregii industrii, în general limitând competiţia bazată pe preţ. Reducerea preţului pentru îndepărtarea competitorilor se poate totuşi realiza. Avantajele de cost asociate cu volumul vânzărilor sunt substanţiale dacă segmentul de piaţă curent este de aşteptat să determine care tehnologie concurentă va deveni standardul industriei sau dacă capacitatea depăşeşte creşterea vânzărilor.

Maturizarea pieţei

Cei mai mulţi cumpărători achiziţionează în mod repetat şi sunt familiarizaţi cu produsul. Omogenitatea din ce în ce mai mare le permite să compare mai bine brandurile concurente. În consecinţă, sensibilitatea faţă de preţ atinge un punct culminant în această perioadă. Competitorii încep să forţeze o scădere a preţurilor de vreme ce orice firmă poate creşte pur şi simplu preluând vânzări de la competitorii ei. În ciuda acestei competiţii, profitabilitatea depinde de obţinerea unei poziţii prin intermediul unei strategii de cost leadership sau prin diferenţiere şi prin exploatarea acesteia eficient. Oportunităţile obişnuite de menţinere a adaosurilor comerciale prin mărirea eficacităţii stabilirii preţurilor includ comercializarea separată a produselor relaţionate, grupate până în acel moment într-un pachet, o estimare perfecţionată a cererii, control şi utilizare a costurilor îmbunătăţite, extinderea liniei de produse şi reevaluarea canalelor de distribuţie.

Declinul pieţei

Cererea de cumpărare redusă şi capacitatea în exces caracterizează această etapă. Când costurile sunt în mare parte variabile sau când capitalul poate fi uşor realocat unor pieţe mai promiţătoare, preţurile trebuie să scadă doar atât cât să convingă anumite firme să îşi reducă capacitatea. Când costurile sunt în majoritate fixe sau irecuperabile, costurile medii cresc din cauza utilizării reduse a capacităţii de

Scanned with OKEN Scanner

producţie, în timp ce competiţia bazată pe preţ creşte pe măsură ce firmele încearcă să îşi mărească utilizarea capacităţii prin capturarea unui segment mare dintr-o piaţă aflată în declin. Trei opţiuni sunt posibile: restrângerea la liniile de produse şi preţurile cele mai puternice pentru a apăra cota de piaţă aferentă, aplicarea unei strategii de recoltare prin stabilirea unor preţuri pentru obţinerea unui cashflow maxim sau consolidarea poziţiei proprii prin reduceri de preţ care să înlăture competitorii slabi şi să le preia pieţele.

Note

1. Vezi Theodor Levitt, „Exploit the Product Life Cycle", Harvard Business Review, 43 (noiembrie-decembrie 1965), pag. 81-94; John E. Smallwood, „The Product Life Cycle: A Key to Strategic Market Planning", *MSU Business Topics* (iarna anului 1973), pag. 29-35; şi George Day, „The Product Life Cycle: Analysis and Applications", *Journal of Marketing*, 45(4) (iarna anului 1981), pag. 60-67. Pentru comentarii critice la adresa conceptului de ciclu de viaţă, în special atunci când sunt aplicate brandurilor individuale, vezi Nariman K. Dhalla şi Sonia Yosper, „Forget the Product Life Cycle Concept", *Harvard Business Review*, 54 (ianuarie-februarie 1976), pag. 102-112.
2. Vezi Everett M. Rogers şi F. Floyd Shoemaker, *Communication of Innovations*, ediţia a doua (New York: The Free Press, 1971); Frank M. Bass, „A New Product Growth Model for Consumer Durables", *Management Science*, 15 (ianuarie 1969), pag. 215-227.
3. William H. Whyte, „The Web of Word of Mouth", *Fortune*, 50 (noiembrie 1954), pag. 140-143, 204-212.
4. Rogers şi Schemaker, *op. cit.*, pag. 180-182.
5. Vezi Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations* (New York: The Free Press, 1962), capitolele 7 şi 8; Rogers şi Schoemaker, op. cit., capitolul 6; Gregory S. Carpenter şi Kent Nakamoto, „Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage", *Journal of Marketing Research*, 26 (august 1989), pag. 285-298.
6. Theodere Levitt, *The Marketing Mode* (New York: McGraw-Hill, 1969), pag. 7-8.
7. Vezi Philip Mather, „Coming to Grips with Robot Market", *Industrial Marketing* (ianuarie 1982), pag. 93-98.
8. Poker, *Competitive Strategy*, pag. 34-41.

Scanned with OKEN Scanner

9. Vezi Abel P. Jeuland, „Parsimonious Models of Diffusion of Inovation, Part B: Incorporating the Variable of Price", University of Chicago working paper (iulie 1981).
10. Vezi Hall, „Survival Strategies", pag. 75-85.
11. Această problemă poate duce chiar la existența unei perioade de prețuri scăzute într-o perioadă foarte competitivă, neprofitabilă din faza de maturitate; așa cum se întâmplă uneori, industria nu reușește să anticipeze stabilizarea creșterii vânzărilor și astfel intră în perioada de maturitate cu capacitate în exces.
12. Vezi Porter, op.cit., pag. 247-249, pentru o discuție asupra problemelor cu care se confruntă firmele ce nu recunosc tranziția către perioada de maturitate.
13. Vezi Philip Kotler, „Phasing Out Weak Products", *Harvard Business Review*, 43 (martie-aprilie 1965), pag. 107-118.
14. Theodore Levitt, „Marketing When Things Change", *Harvard Business Review*, 55 (noiembrie-decembrie 1977), pag. 107-113; Porter, op. cit., pag. 159, 241-249.
15. Lisa McTigue Pierce, „Novartis Advances with Bold Steps", www.looksmart.com, 2005.
16. Ken Dobbin, „Kodak Moves Ahead of Japenese Giants in US Digital Camera Market", *The Detroit News* (3 februarie 2005).

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 13

Măsurarea preţului şi a valorii

Tehnici de cercetare pentru o decizie bine informată

Uneori, estimarea sensibilităţii faţă de preţ manifestată de cumpărător şi a dorinţei acestuia de a plăti poate afecta pozitiv şi substanţial atât stabilirea preţului, cât şi segmentarea. Într-adevăr, unele estimări ale sensibilităţii faţă de preţ, indiferent că sunt cantitative sau calitative, sunt necesare pentru procesul de stabilire a preţului descris în capitolul 7. Uneori, studiile pot oferi estimări foarte concise ale impactului preţurilor asupra volumului de vânzări. Alteori, estimările oferă numai un indiciu brut al dorinţei de a cumpăra a consumatorului în condiţiile existenţei unui set de circumstanţe. În cel mai rău caz, estimările sensibilităţii faţă de preţ nu reuşesc să reflecte adevărata natură a deciziei de cumpărare, inducând în eroare persoanele care iau decizii de stabilire a preţurilor ineficiente. Acest lucru se întâmplă atunci când un anumit element din cadrul cercetării îi face pe respondenţi să acorde mai multă atenţie preţului decât ar face-o consumatorii reali. Din fericire, în aproape toate cazurile este posibil să realizezi o estimare a sensibilităţii faţă de preţ; soluţia pentru a face acest lucru cu succes este să-ţi dai seama că, la fel ca în cazul tuturor estimărilor, acurateţea este extrem de importantă. În mod special, este esenţial de luat în calcul faptul că estimarea reprezintă doar o aproximare a valorii actuale şi trebuie să se cunoască nivelul de precizie al estimărilor, precum şi modalitatea în care orice schimbare a presupunerilor poate modifica estimările.

Există nenumărate proceduri pentru măsurarea şi estimarea sensibilității față de preț. Fiecare procedură oferă avantaje speciale în comparație cu altele în ceea ce privește acuratețea, costul şi aplicabilitatea, aşa că alegerea nu este arbitrară. Trebuie să se delibereze cu atenție asupra procedurii adecvate care să se aplice oricărui produs înainte de demararea cercetării. În nici un caz nu trebuie ca managerul să utilizeze o tehnică anume doar pentru că este ieftină, convenabilă sau rapidă. În schimb, managerii trebuie să îşi analizeze cu grijă nevoile şi să adopte tehnicile cele mai corecte pentru situația în cauză. Chiar dacă costul pentru acele tehnici este ridicat, beneficiul este adesea suficient de mare pentru a justifica costurile.

Tipurile de proceduri de măsurare

Procedurile pentru estimarea sensibilității față de preț diferă din punct de vedere a două dimensiuni majore: condițiile de măsurare şi variabilele care sunt măsurate. Figura 13-1 clasifică diversele proceduri în funcție de aceste două dimensiuni. Condițiile de măsurare variază de la un mediu de cercetare complet necontrolat până la un mediu foarte riguros controlat. Atunci când fac măsurători necontrolate, cercetătorii nu sunt altceva decât observatori. Ei măsoară ceea ce fac oamenii sau ceea ce spun că vor face, într-o situație în care nu a fost nimic planificat de către cercetător. De exemplu, cercetătorii de marketing pot colecta date despre achizițiile consumatorilor de detergenți de rufe într-un magazin alimentar, dar preţurile şi alte variabile ce influențează aceste achiziții nu pot fi controlate. Acest lucru se întâmplă în special în cazul analizei datelor din trecut ale vânzării produselor, conform celor raportate de magazine.

În schimb, atunci când desfăşoară măsurători controlate, cercetătorii manipulează variabilele importante ce influențează comportamentul consumatorului pentru a observa mai precis efectul lor. Cercetătorii ce desfăşoară un experiment controlat asupra sensibilității față de preț pentru un detergent de rufe pot selecta preţurile, dar şi advertisingul şi amplasarea la raft a diferitelor branduri pentru a face ca datele să fie mai utile. Ei ar putea încerca să câştige şi mai mult control prin desfăşurarea unui experiment de laborator într-un magazin simulat, alegând cu grijă persoanele ale căror cumpărături sunt înregistrate. Participanții la acest experiment ar putea fi aleşi pentru a reprezenta diverse variabile demografice (precum rasa, sexul, venitul şi mărimea familiei) care să fie direct proporționale cu cele ale pieței reale ale produsului sau pentru a reprezenta un anumit grup (precum mamele cu copii) care era menit să fie atras de produs. De obicei, cercetarea controlată produce estimări mai corecte ale efectelor variabilelor controlate asupra sensibilității față de preț, dar în funcție de nivelul de realism, de cele mai multe ori este destul de costisitoare pentru a fi implementată într-un cadru „real". Cadrul unui laborator este utilizat adesea pentru a controla mai bine alți factori ce pot afecta sensibilitatea față de preț, precum şi o reducere a costurilor, dar aceste îmbunătățiri afectează realismul.

Scanned with OKEN Scanner

FIGURA 13-1. Tehnici pentru măsurarea sensibilității față de preț

Variabila măsurată	Condiții de măsurare	
	Necontrolate	**Controlate în mod experimental**
Achizițiile concrete	• Date privind istoricul vânzărilor • Datele de panel • Datele stocate de scanerul din magazin	• Experimentele din cadrul magazinului • Experimentele analitice privind achizițiile
Preferințe și intenții	• Întrebări directe • Anchete privind intenția de achiziție • Interviu detaliat	• Experimente de simulare a achiziției • Analiza tranzacțiilor (conjoint)

Variabila dependentă pentru estimarea sensibilității față de preț este fie achiziționarea reală, fie preferințele actuale și intențiile. Studiile achizițiilor reale măsoară comportamentul, în timp ce studiile legate de preferințe/intenții măsoară alegerile intenționate pe care oamenii susțin că le vor face în situații de achiziție ipotetice. De vreme ce scopul suprem al cercetării este acela de a estima modalitatea în care oamenii răspund la schimbările de preț din situațiile reale de achiziție, cercetarea ce măsoară comportamentul real este de obicei mai agreată, dar este și mai costisitoare, necesită mai mult timp și uneori nu este practică, în condițiile în care produsele trebuie să fie lansate rapid pe piață. Următoarea discuție rezumă aceste tehnici de cercetare, dar și elementele care te ajută să alegi o metodă în detrimentul celeilalte.

Studiile necontrolate ale achizițiilor reale

O modalitate de estimare a sensibilității față de preț este prin analizarea datelor referitoare la vânzările anterioare. În mod normal, acest lucru ar trebui să funcționeze bine în cazul estimării sensibilității față de preț a consumatorilor pentru produsele existente în legătură cu care consumatorii au o experiență anterioară. În condițiile utilizării din ce în ce mai mari a scannerelor în supermarketuri și de către comercianții care se adresează publicului larg și a bazelor de date ce cuprind informații despre cei mai frecvenți clienți ai hotelurilor, liniilor aeriene și site-urilor web, analiza datelor din trecut devine o sursă din ce în ce mai importantă de informații pentru modelarea sensibilității față de preț și tranzacțiilor pe bază de preț. Cu toate acestea, schimbările din (1) numărul de branduri de pe piață, (2) cât de des oferă firmele concurente promoții pe bază de preț, (3) cantitatea și eficacitatea advertisingului pentru fiecare brand, (4) sensibilitatea față de preț mărită a consumatorilor mai educați și (5) condițiile economice generale pot submina abilitatea analizei datelor anterioare de a diagnostica efectele reale ale unei schimbări de preț.

Există trei tipuri de date din vânzările trecute pornind de la care un cercetător de marketing poate încerca să estimeze sensibilitatea față de preț: (1) datele din

Scanned with OKEN Scanner

vânzările anterioare – rapoartele de vânzări din propriile registre ale unei companii sau dintr-un serviciu de monitorizare a vânzărilor, (2) datele din panel – rapoartele despre achiziţiile individuale oferite de cei care fac parte dintr-un panel de consumatori şi (3) datele din înregistrarea cu ajutorul scannerului a produselor vândute – informaţii despre vânzările unui anumit magazin.

Datele despre vânzările trecute

Datele despre vânzări colectate în mod regulat de către companii sunt ieftine şi disponibile pentru toate produsele ce au un istoric al vânzărilor precedente. În condiţiile posibilităţii de a urmări informaţiile în fiecare minut, marketerii pot să analizeze tendinţele şi mişcarea proiectată pentru viitor a vânzărilor produselor. Trebuie să se ţină cont de faptul că datele de vânzări permit doar estimarea elasticităţii preţului la următorul nivel din cadrul canalului de distribuţie. De exemplu, într-un mediu retail, dacă un producător nu vinde direct către utilizatorul final, datele sale de vânzări reflectă transportul la retaileri şi nu vânzările reale realizate în magazine în acea perioadă. Retailerii vor face adesea un stoc fără nici o intenţie de transferare a economiilor la nivelul consumatorului, pentru a profita de promoţii organizate pe termen scurt de către retailer sau pentru anticiparea creşterii cererii din partea consumatorilor. Cunoscând acest lucru, unii marketeri sunt conectaţi direct la mişcarea stocului din magazinele lor, combinată cu datele actualizate ale preţului de retail. Deşi facilitarea înlocuirii la momentul potrivit a stocului face parte, de obicei, din sistemul de administrare a inventarului, acest lucru îi oferă marketerului şi date instant ce pot fi analizate în cazul tendinţelor importante cerute.

Estimările corecte ale vânzărilor reale din mediul retail sunt disponibile în cazul unor produse ale companiilor ce examinează magazinele din acest mediu (de exemplu, A.C. Nielsen)[1]. De asemenea, pentru anumiţi factori, precum schimbarea ingredientelor produselor, schimbările de la nivelul preferinţelor consumatorilor şi schimbări de la nivelul distribuţiei, pur şi simplu nu există nici o cale de urmărire a efectului. În cazul altor factori, precum recesiunea sau modificările advertisingului, cercetătorul poate controla, din punct de vedere statistic, procesul de estimare pentru urmărirea efectelor lor.

O altă problemă legată de datele referitoare la vânzări este că acestea sunt de obicei disponibile numai la nivel global. În fiecare săptămână, unele magazine vor percepe preţuri mai mari decât altele. De-a lungul timpului, acelaşi magazin va reduce preţul produsului pentru o săptămână şi apoi va reveni la preţul normal. Aceste variaţii de preţ influenţează vânzările şi, astfel, pot oferi informaţii utile despre sensibilitatea faţă de preţ. Din păcate, datele ce totalizează vânzările realizate în toate magazinele de-a lungul unui anumit număr de săptămâni ascund aceste diferenţe de la nivelul preţurilor individuale. În condiţiile agregării datelor, cercetătorul este obligat să explice variaţiile vânzărilor doar prin observarea preţului mediu de retail din

Scanned with OKEN Scanner

magazine și de-a lungul unei perioade de timp. De vreme ce prețurile medii variază mai puțin și sunt mai puțin controlate decât prețurile reale din magazinele individuale în anumite săptămâni, datele au mai puțină putere, din punct de vedere statistic, decât datele referitoare la prețurile achizițiilor individuale. În plus, unele magazine deservesc segmente ce sunt mult mai sensibile față de preț decât altele; datele agregate vor ascunde aceste diferențe și vor conduce la estimări elastice ale prețului ce pot, în medie, să fie corecte dar care nu se aplică realmente în cazul nici unui magazin.

Datele referitoare la un panel de consumatori

Câteva companii care se ocupă de cercetarea de marketing colectează date individuale de achiziție din paneluri ce acoperă mii de gospodării. Fiecare gospodărie ține un jurnal zilnic al tuturor brandurilor cumpărate și al prețurilor plătite sau folosesc carduri de credit speciale ce țin evidența achizițiilor. De vreme ce produsele sunt achiziționate zilnic, datele pentru fiecare gospodărie trebuie să fie agregate pentru a realiza o succesiune a cumpărăturilor realizate o dată sau de două ori pe săptămână. Aceste date au o serie de avantaje:

1. Se pot colecta observații mult mai rapid în cazul urmăririi săptămânale decât în cazul datelor bilunare sau trimestriale referitoare la vânzări, reducând astfel problema schimbării sau reducerii nivelului similarității datelor, provocată de alți factori.
2. Poate fi observat prețul real plătit, și nu media prețurilor de vânzare percepute de diferite magazine și se pot identifica vânzările care au fost realizate prin cupoane sau promoții ce au influență asupra prețului care se plătește la casă.[2] Acest lucru surprinde o mai mare variație a prețului în cadrul datelor, făcând ca depistarea schimbărilor prețurilor să fie mai ușoară.
3. Se pot obține date despre vânzări și prețuri ale produselor concurente (în condițiile în care cineva din cadrul eșantionului le-a cumpărat), precum și despre vânzările propriului produs.
4. Se poate corela sensibilitatea față de preț cu variate clasificări demografice ale consumatorilor și se pot identifica oportunități pentru segmentare.[3]

Un potențial dezavantaj este faptul că panelul de date poate să nu fie suficient de reprezentativ pentru piața generală. Dintre toate gospodăriile invitate să facă parte din panel, mai puțin de 5% acceptă oferta și își înregistrează corect achizițiile. Există motive ca să se creadă că membrii panelului sunt niște indivizi subiectivi în comparație cu restul populației. Mai mult, faptul că membrii panelului trebuie să își înregistreze singuri cumpărăturile îi face să fie mai conștienți față de prețurile reale, și astfel, mai sensibili față de preț. Această problemă este din ce în ce mai pregnantă, cu cât o gospodărie face parte mai mult timp dintr-un panel. Din fericire, progresele tehnologice au permis unor companii de cercetare să dezvolte paneluri ce nu le solicită consumatorilor să își înregistreze achizițiile.[4] În schimb, scannerele din cadrul

Scanned with OKEN Scanner

magazinelor înregistrează achiziţiile automat de fiecare dată când membrii panelului se identifică la coada de la casă a magazinului. Acest lucru simplifică foarte mult participarea ca membru la un panel, mărind participarea la asemenea paneluri cu peste 70% şi atenuând problema conştientizării crescute a preţurilor. Mai mult, datele tind să fie mai reprezentative în ceea ce priveşte comportamentul de achiziţie real al consumatorilor, fără subiectivismul care s-a dovedit problematic în trecut.

Un al doilea inconvenient al datelor referitoare la un panel de date este faptul că de obicei numai un singur membru al gospodăriei este de acord să participe la panel, şi totuşi în majoritatea gospodăriilor există mai multe persoane care se ocupă de cumpărături. În consecinţă, este mai uşor să nu înregistrezi datele de achiziţie ale unui membru care nu participă şi care adesea are un criteriu de luare a deciziei de achiziţie. De exemplu, dacă un membru al familiei care nu face parte din panel se abonează la Costco şi achiziţionează cereale în pungi mari, de mai multe kilograme, familia nu este luată de fapt în calcul pe piaţa de cereale pentru o perioadă, indiferent cât de mare ar fi reducerea care i se oferă membrului care face parte din panel. În condiţiile utilizării din ce în ce mai largi a scannerului şi a abilităţii de a conecta datele de pe scanner cu datele din panel, un număr tot mai sporit de produse pentru consumatori pot fi cercetate utilizând acest tip de analiză. Calitatea estimărilor extrase din datele referitoare la un panel este clar superioară datelor din vânzările totale şi este datorată disponibilităţii mai multor observaţii rezultate după o perioadă de timp similară, dar mai scurtă. Având la dispoziţie datele din advertising şi din alte acţiuni promoţionale, cercetătorii pot să estimeze, cu destulă precizie, sensibilitatea faţă de preţ pentru grupuri de consumatori diferite (caseta 13-1). De vreme ce nenumărate companii împart costul aceleiaşi cercetări, estimările bazate pe datele din panel sunt şi ele la rândul lor mai puţin costisitoare decât estimările bazate pe un număr egal de observaţii preluate din cadrul unor cercetări proprii.

Datele obţinute în urma scanării produselor la casa de marcat în magazine

O sursă alternativă a vânzărilor actuale este constituită din tranzacţiile cu preţuri monitorizate şi din vânzările de la magazinele individuale. Tehnologiile moderne au pus la dispoziţie, la costuri rezonabile, informaţii exacte despre vânzările săptămânale şi despre preţuri. Orice magazin ce utilizează scannere poate genera astfel de date, ele făcând parte din operaţiunile desfăşurate în mod normal. Frecvenţa săptămânală a datelor obţinute în urma scanării produselor la casa de marcat în magazine este superioară datelor agregate privind vânzările. Din fericire, disponibilitatea datelor obţinute în urma scanării produselor la casa de marcat în magazine, scannerul fiind utilizat în peste 90% din magazinele specializate, băcănii şi în magazinele cu produse adresate publicului larg, oferă marketerilor informaţii imediate despre produsul lor. Au apărut câteva întrebări legate de acurateţea informaţiilor referitoare la preţuri obţinute în urma scanării produselor la casa de marcat, dar, în cele mai multe

Scanned with OKEN Scanner

situații, acele inadvertențe au existat în mai puțin de 10% din cazuri.[5] Deși acestora le lipsește informațiile de ordin demografic care apar în cadrul datelor referitoare la panelurile de consumatori, ele sunt mult mai ieftine.

CASETA 13-1

UTILIZAREA DATELOR DE PANEL PENTRU MĂSURAREA IMPACTULUI PROMOȚIEI ASUPRA ALEGERII

Într-un studiu recent, autorii au pus două întrebări esențiale: dacă consumatorii devin din ce în ce mai sensibili față de preț și dacă grupul de consumatori sensibili la preț este în creștere. Pentru a evalua aceste întrebări, dar și altele, ei au examinat datele privind utilizarea colectate de la un panel de consumatori într-o perioadă de peste opt ani și au putut să compare acele date cu datele semestriale de advertising obținute de la producători din cadrul unei categorii de produse non-alimentare regăsite într-o gospodărie. Aceștia au putut să evalueze trei tipuri diferite de promoții de prețuri: reducerea temporară a prețului, stabilirea unui preț în funcție de caracteristicile produsului sau oferirea cupoanelor. Pentru analiza lor, aceștia au utilizat un model logit multinomial pentru a evalua impactul activităților promoționale (preț și non-preț) asupra alegerii produsului de către consumator. Mai mult, ei au putut să segmenteze utilizatorii în segmente loiale și neloiale și să compare sensibilitățile față de preț a două grupuri. Rezultatele rezumate indică următoarele:

Sensibilitatea consumatorului față de	Sensibilitatea față de prețul obișnuit	Schimbări în timp
1. Segmentul loial		
Preț	-0,28	Creștere
Promoție de preț	0,02	Descreștere
Promoție non-preț	0,03	Descreștere*
2. Segmentul neloial		
Preț	-1,70	Creștere
Promoție de preț	0,04	Creștere
Promoție de non-preț	0,09	Descreste*
Mărimea segmentului neloial		Creștere*

*Indică valori semnificative pentru un preț < 0,05, toate celelalte valori fiind pentru un preț < 0,001.

Sensibilitatea față de preț este vizibilă în toate perioadele analizate. În funcție de elasticitate, segmentul loial a demonstrat o sensibilitate față de preț scăzută, dar aceasta a crescut în timp. Segmentul neloial, care se orientează în funcție de preț, a demonstrat o sensibilitate mai mare la preț, care a crescut de asemenea în timp. Aceștia au remarcat că mărimea segmentului neloial a crescut în timp, ceea ce indică faptul că există „o proporție din ce în ce mai mare de consumatori care au devenit mai sensibili la preț și la promoții de-a lungul timpului."

Sursă: Carl F. Mela, Sunil Gupta și Donald R. Lehmann, „The Long-Term Impact of Promotion and Advertising on Consumer Brand Choice", Journal of Marketing Research, mai 1997, pag. 248-261.

Scanned with OKEN Scanner

Atunci când datele obţinute în urma scanării produselor la casa de marcat în magazine pot fi combinate cu datele referitoare la panel ce urmăresc informaţiile de ordin demografic şi caracteristicile comportamentale mai generale ale consumatorilor, cercetătorii obţin adesea rezultate foarte bune în ceea ce priveşte cunoaşterea de aproape a sensibilităţii faţă de preţ şi a comportamentelor în momentul achiziţiei. Datele obţinute în urma scanării produselor la casa de marcat în magazine au devenit o sursă imensă de informaţii legate de sensibilitatea faţă de preţ în cazul bunurilor de larg consum.[6]

În timp ce datele despre vânzări – sub forma datelor din panel şi a datelor obţinute în urma scanării produselor la casa de marcat în magazine – sunt destul de predominante atunci când vine vorba de produse de larg consum, pe multe pieţe de business-to-business pur şi simplu există prea puţine tranzacţii şi prea puţine omisiuni pentru a crea seturi similare de date. Cu toate acestea, nu este totul pierdut. Am vorbit de curând cu o firmă ce a creat o bază de date competitivă. În mod specific, firma (un fabricant de tractoare) a creat o bază de date internă cu vânzările concurenţei, în care forţa sa de vânzări înregistra orice informaţie de ofertă a concurenţei. De-a lungul timpului, compania a construit o bază de date cu informaţii despre preţurile concurenţei, care, combinate cu istoricul succeselor înregistrate cu ofertele proprii, permit firmei să estimeze sensibilitatea faţă de preţ a consumatorilor, în funcţie de segment dacă este necesar, dar şi să estimeze valoarea tractoarelor sale comparativ cu cea a concurenţei. Investiţia totală pentru această firmă de mai multe miliarde de dolari a fost de ordinul a 50.000 de dolari.

Există un anumit grad de abatere la nivelul datelor de care trebuie să se ţină cont – cotaţiile competitive sunt obţinute de la consumatori care sunt motivaţi să ofere preţuri scăzute. Astfel, este nevoie să se ajusteze distribuţia pentru a reflecta aceste abateri; gradul de deviere poate fi estimat dacă se pot confirma cotaţiile actuale pentru un eşantion de tranzacţii şi dacă se poate măsura nivelul real de deviere. De asemenea, trebuie să se acorde atenţie „normalizării" ofertelor de preţ competitive astfel încât să se realizeze comparaţii echivalente. De exemplu, sunt acordate servicii ulterioare vânzării propriu-zise, sunt incluşi termeni financiari speciali sau este oferit training?

Mai mult, atunci când istoricul ofertelor de preţ se suprapune cu datele despre vânzările reale de succes, este posibil să se estimeze probabilitatea iminenţei unei vânzări, precum şi declinul probabilităţii unei vânzări pe măsură ce preţul creşte – o formă de estimare a sensibilităţii faţă de preţ, precum şi o modalitate de estimare a profitului pierdut din cadrul ofertelor de succes.

În cele din urmă, pe măsură ce o firmă îşi actualizează capacitatea de stabilire a preţurilor, mulţi descoperă noi oportunităţi de studiere a răspunsurilor vizavi de acţiunile de stabilire a preţurilor. De exemplu, pe măsură ce companiile investesc în

Scanned with OKEN Scanner

tehnologii ce permit schimbări rapide și frecvente ale prețurilor, ele pot oferi tehnici de management al randamentului ce permit studierea schimbărilor legate de cerere ca răspuns la acțiunile de stabilire a prețurilor. Motel 6, de exemplu, are posibilitatea să posteze prețurile electronic pe panouri stradale și poate schimba aceste prețuri – fără să coste aproape nimic – la fiecare oră. Într-o perioadă scurtă de timp, această companie poate studia reacția față de preț a clienților săi în funcție de locație, de ziua săptămânii și chiar de oră. Pe măsură ce companiile își îmbunătățesc capacitatea de stabilire și manageriere a prețurilor, devin disponibile noi oportunități pentru a crea „experimente naturale", astfel încât să permită studierea reacțiilor vizavi de anumite prețuri la costuri relativ scăzute.

Analizarea datelor referitoare la vânzările din trecut

Analizarea datelor referitoare la vânzările din trecut implică adesea aplicarea analizei regresiei lineare. Această tehnică statistică încearcă să ilustreze ce parte din variațiile istorice ale vânzărilor produselor poate fi clarificată prin fiecare din variabilele explicative, inclusiv preț, pe care cercetătorul le include în analiza sa.

Nu trebuie să se aștepte, însă, ca cercetătorul să aibă neapărat succes în identificarea efectului prețului prin intermediul acestei analize. Dacă a existat o variație scăzută a prețului unui produs de-a lungul timpului, atunci nici o tehnică statistică aplicată datelor de vânzări nu poate dezvălui efectul schimbării prețului. Mai mult, dacă de fiecare dată când s-a schimbat prețul s-au modificat și alte variabile – de exemplu advertisingul –, singurul lucru care se poate face este să se descopere efectul comun al acestor schimbări simultane la nivelul vânzărilor. Din fericire, utilizarea unor tehnici mai sofisticate și variate, precum analiza seriilor de timp sau modelarea ecuațiilor structurale poate oferi adesea estimări ale impactului lor încrucișat asupra cererii.

În orice caz, trebuie să fim conștienți de limitele unei analize de succes a datelor istorice. Pentru estimarea unei anumite ecuații, cercetătorul trebuie să dezvolte o formulă matematică pentru relația existentă între preț și vânzări. În condițiile în care formula specifică în mod incorect relația, estimările sensibilității față de preț pot fi înșelătoare. Mai mult, estimarea de către cercetător a sensibilității față de preț este valabilă numai în cazul nivelurilor prețurilor și advertisingului utilizate pentru măsurarea sa. Nu există nici un motiv să se creadă că aceeași relație s-ar aplica în mod obligatoriu schimbărilor de preț care se situează în afara paletei respective. Trebuie să se țină cont de faptul că nu este suficient să se ia în considerare numai o estimare la un moment dat a sensibilității față de preț; trebuie să se analizeze puțin și anvergura erorilor corespunzătoare pentru a înțelege calitatea și acuratețea estimării. În cele din urmă, indiferent de cât de bine se încadrează ecuația estimată în datele din trecut, valoarea sa în ceea ce privește prezicerea efectului viitoarelor modificări ale prețurilor se bazează pe presupunerea că ceea ce se va întâmpla în viitor se va asemăna cu ceea ce s-a întâmplat în trecut. Cu cât se schimbă mai mulți factori, cu atât mai puțin

Scanned with OKEN Scanner

se poate prezice viitorul pe baza trecutului. În ciuda acestor limitări, dacă un cercetător are suficiente informaţii din trecut ce conţin suficiente variaţii de preţ în cadrul lor, estimările utile ale sensibilităţii faţă de preţ sunt posibile.[7] În cazul companiilor cu mai multe produse, o înţelegere a sensibilităţii faţă de preţ poate fi utilizată pentru a ajuta la optimizarea fluxului cererii pentru o anumită linie de produse. În mod specific, preţurile pot fi ajustate în funcţie de cererea directă de produse specifice pentru o administrare mai bună a stocurilor, pentru obţinerea unui randament mai bun din partea furnizorilor, şi totuşi, în acelaşi timp, să permită o selecţie de produse largă pentru consumatorii ce au nevoie de articole specifice.

Figura 13-2 ilustrează rezultatele cercetării ce utilizează analiza regresiei pentru a evalua importanţa diferitelor atribute ale produselor la nivelul a două grupuri de consumatori: cei care sunt loiali (cu peste un an de abonament) şi cei care sunt nou veniţi (mai puţin de un an de abonament). Distribuirea în categorii a consumatorilor, şi anume noi sau loiali, a fost bazată pe informaţiile furnizate de managerii companiei de carduri de credit care au descoperit că persoanele care îşi folosesc cardul de credit timp de cel puţin un an tind să rămână utilizatori pentru o perioadă lungă de timp. Interesantă este şi creşterea marginală a sensibilităţii faţă de preţ după cum este măsurată în funcţie de sensibilitatea faţă de nivelul dobânzilor, pentru consumatorii neloiali (importanţa atributului se ridică la 0,16 în comparaţie cu 0,14 în cazul consumatorilor loiali) şi de diferenţa foarte mare în ceea ce priveşte nevoia pentru serviciile respective. Cercetătorii au putut să realizeze ecuaţii ale regresiei pentru perioade diferite de timp şi să determine modalitatea în care importanţa atributelor se schimbă de-a lungul timpului.

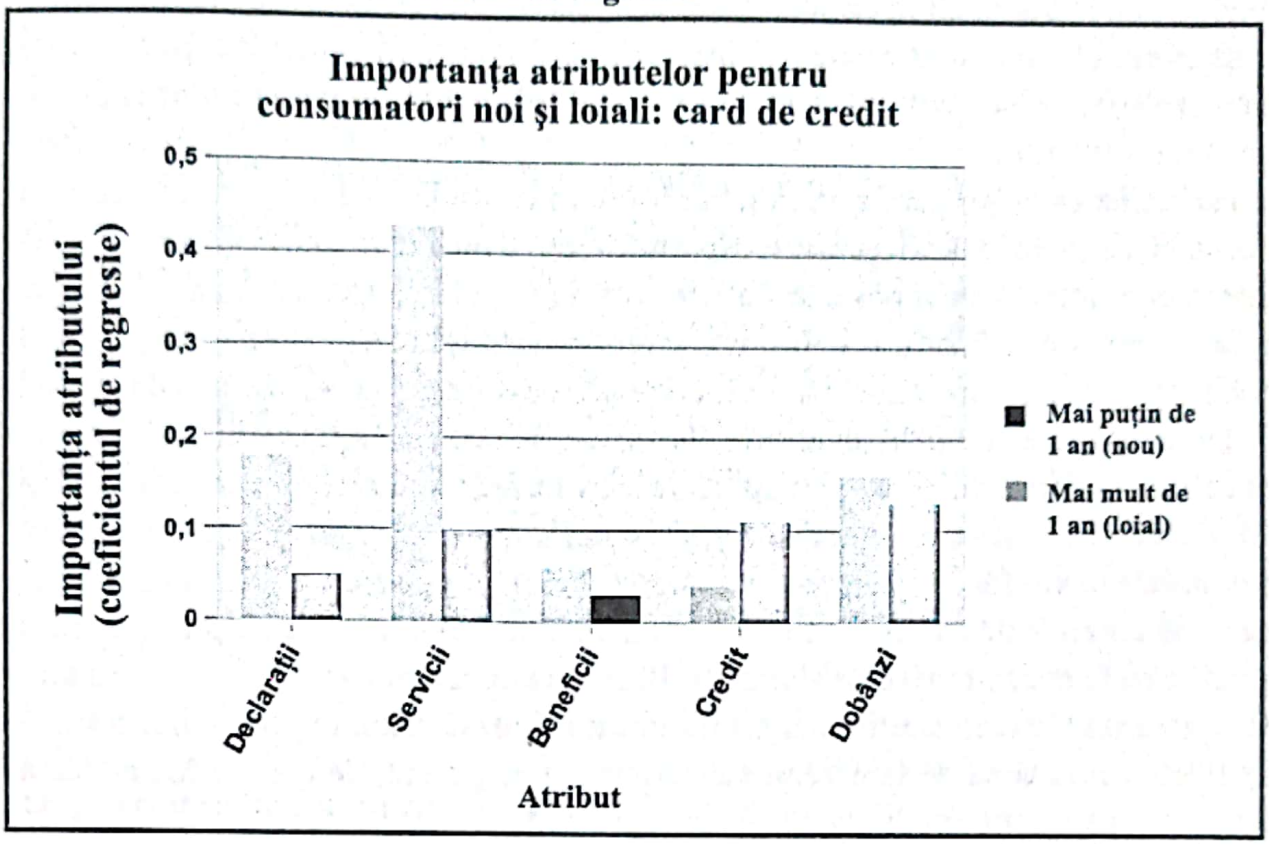
Studiile controlate experimental privind achiziţiile reale

Un cercetător poate încerca să estimeze sensibilitatea faţă de preţ prin generarea unor date de achiziţie experimentală. Asemenea date pot apărea din experimente de stabilire a preţurilor realizate în magazine fără ştiinţa cumpărătorilor sau din experimente de stabilire a preţurilor realizate în laborator.

De vreme ce cercetătorii controlează experimentul, variaţiile de preţ pot fi create după cum se doreşte, pentru a genera rezultate fără a menţine constante alte variabile de marketing, precum nivelurile de advertising şi display-urile din magazine, care se schimbă adesea o dată cu variaţiile de preţ în datele de vânzări necontrolate. Cercetătorul poate examina rapid efectul unui anumit număr de preţuri şi fie (1) poate exclude multe efecte externe nedorite în experimentul de laborator, fie (2) poate stabili un standard pentru experimentele din magazin ce va ţine cont de ele. Mai mult, toate acestea pot fi realizate în timp ce li se oferă încontinuu cumpărătorilor decizii de cumpărare ce sunt asemănătoare cu cele pe care le iau în mod obişnuit. În consecinţă, în condiţiile în care cadrul experimental reflectă mediul de cumpărături real, cercetarea experimentală oferă estimări suficient de sigure ale sensibilităţii faţă de preţ.

Scanned with OKEN Scanner

FIGURA 13-2. Utilizarea analizei de regresie



Sursă: Vikas Mittal și Jerome M. Katrichis „Distinctions Between New and Loyal Customers", Marketing Research, primăvara anului 2000, pag. 27-32.

Experimentele referitoare la achiziția din magazine

Un experiment de achiziție în magazin se bazează pe date ale vânzărilor reale colectate atunci când cumpărătorii nu sunt conștienți că participă la un experiment. Deși termenul „în magazin" reflectă faptul că majoritatea acestor experimente sunt realizate în interiorul magazinelor, principiile experimentelor din magazine pot fi la fel de bine aplicate oricărui mediu obișnuit de achiziție. Astfel de experimente sunt adesea mai ușor de realizat în cazul produselor vândute prin metode mai controlate de retail direct, precum cataloage cu comandă prin poștă, decât pentru acelea vândute în magazinele de retail tradiționale. De exemplu, cercetătorul poate selecta o subcategorie din lista de expedieri prin poștă pentru a primi cataloage cu prețuri experimentale ce sunt diferite de cele din catalogul obișnuit. Chiar și în vânzările directe către firme, se poate selecta uneori un eșantion reprezentativ de consumatori dintr-o zonă de vânzări, să li se ofere acestora un preț experimental și să se monitorizeze diferența dintre vânzările către respectivii cumpărători comparativ cu cei din alte regiuni în care vânzările sunt realizate la preț normal.

Cel mai simplu plan pentru un experiment de stabilire a prețurilor în magazin implică monitorizarea vânzărilor la prețul tradițional pentru obținerea unui nivel de bază al vânzărilor și apoi inițierea unei schimbări de preț pentru a vedea modalitatea

Scanned with OKEN Scanner

în care vânzările se schimbă de la acest punct de bază. Practic, acesta este un plan de experiment foarte întâlnit, ce poate oferi informaţii utile; cu toate acestea, nu reuşeşte să exploreze unul dintre cele mai mari avantaje ale experimentării: capacitatea de a controla factorii externi. Fără un astfel de control, cercetătorul este forţat să presupună foarte simplu că orice schimbare de vânzări de la nivelul de bază este rezultată din schimbarea de preţ, nu din schimbările altor factori. Din fericire, includerea unui magazin standard de desfăşurare a experimentului (sau a unui eşantion pentru expedierea de materiale prin poştă sau a unei arii de vânzări) poate diminua substanţial această problemă. Pentru a stabili un astfel de standard, cercetătorul găseşte un al doilea magazin în care vânzările tind să varieze de-a lungul perioadei faţă de nivelul de bază în aceeaşi modalitate în care ele variază în primul magazin, indicând faptul că ceilalţi factori în afară de preţ influenţează vânzările ambelor magazine în acelaşi fel. Cercetătorul schimbă ulterior preţul numai în primul magazin, dar continuă să monitorizeze vânzările în ambele magazine. Orice schimbare în vânzări din magazinul de control indică cercetătorului că un anumit factor în afară de preţ cauzează modificări în ceea ce priveşte vânzările. Pentru a ajusta rezultatele, cercetătorul scade din vânzările realizate în magazinul în care se desfăşoară experimentul o sumă egală cu schimbarea de la nivelul vânzărilor din magazinul de control înainte de a determina ce efect are schimbarea de preţ în sine.[8]

Unul dintre cele mai mari beneficii ale experimentării în cadrul magazinului este capacitatea de testare a interacţiunilor dintre preţ şi alte variabile de marketing care, în cazul datelor referitoare la vânzările din trecut, tind să se schimbe împreună. Din păcate, costul unor asemenea experimente este foarte ridicat deoarece fiecare factor suplimentar necesită includerea mai multor magazine. Planul de experiment cu cea mai mare cantitate de informaţie, numit plan factorial complet, necesită suficiente magazine pentru a egala fiecare nivel testat pentru fiecare variabilă de marketing cu fiecare nivel al celorlalte variabile. De obicei, cercetătorul este forţat să utilizeze un experiment imperfect, numit plan factorial fracţional, ce sacrifică datele precise (de obicei prin deducerea efectelor interacţiunii) pentru a reduce numărul de magazine necesare.[9]

Există un anumit număr de studii legate de sensibilitatea faţă de preţ, de administrarea la raft şi de alte activităţi de marketing în mediul retail ce sunt bazate pe datele colectate de către Universitatea din Chicago într-un acord de colaborare cu Dominick's Finer Foods, un magazin alimentar din Chicago care are 86 de magazine şi a obţinut 435 de miliarde de dolari din vânzări în 1999. Baza de date conţine preţuri săptămânale şi date despre costurile angro pentru toate magazinele, precum şi alte informaţii despre activităţile promoţionale şi cele de marketing. Baza de date cu informaţii din trecut este disponibilă publicului şi poate fi accesată pe Internet.[10]

Deşi multe articole ilustrează succesul aplicării experimentelor din cadrul magazinelor pentru estimarea sensibilităţii faţă de preţ, cel mai important impediment

Scanned with OKEN Scanner

al utilizării unor asemenea experimente din cadrul magazinelor este costul ridicat al monitorizării vânzărilor, al analizării datelor și al securizării cooperării dintre retaileri.[11] Deși, teoretic, acesta este un experiment ieftin, deoarece numai două magazine urmărite timp de o săptămână constituie întregul test, testele mai precise necesită mai multe magazine și o perioadă de câteva luni. Un număr mare de magazine sunt necesare pentru a reduce problema unui factor exterior ce influențează numai un singur magazin și pentru a obține un eșantion reprezentativ de consumatori al căror comportament poate fi aplicat în mod natural la întreaga piață.

În cazul unui test din magazin, este necesar adesea să se stabilească o perioadă de timp îndelungată, pentru a trece dincolo de efectul stocului pe termen scurt asupra sensibilității față de preț ce inițial ascunde efectul pe termen lung. În consecință, un experiment bun în cadrul magazinului este foarte costisitor. Atunci când, de exemplu, Quaker Oats a desfășurat un experiment în cadrul magazinului ce se focusa numai asupra efectului prețului, studiul necesita 120 de magazine și avea loc pe o perioadă de 3 luni. Un astfel de studiu poate costa cu ușurință câteva milioane de dolari.[12]

Pe lângă costurile financiare și de timp ale experimentelor din cadrul magazinelor, mai există și alte obstacole. Există posibilitatea pierderii bunăvoinței consumatorului atunci când unii cumpărători plătesc prețuri mai mari decât alții. Pe de altă parte, perceperea de prețuri care sunt sub cele obișnuite poate deveni prea costisitoare atunci când produsul este un bun de folosință îndelungată și costă mult, de exemplu un automobil sau un echipament industrial. Un test realizat în magazin implică și riscul real de a fi descoperit de către un competitor. Dacă produsul este nou, se poate ca firma care îl lansează să nu își dorească să ofere competitorilor posibilitatea să vadă dinainte despre ce e vorba. Mai mult, atunci când competitorii află despre testul de piață, adesea iau măsuri, organizând de exemplu promoții speciale sau advertising în locațiile selectate, pentru a denatura rezultatele.[13] Astfel, deși experimentele în cadrul magazinelor au potențial pentru oferirea de estimări foarte bune din punct de vedere calitativ, cercetătorii pieței sunt de foarte multe ori forțați să apeleze la alternative. Cele mai la îndemână dintre aceste alternative sunt experimentele de achiziție din laborator.

Experimentele de achiziție din laborator

Experimentele de achiziție din laborator încearcă să dubleze realismul experimentelor din cadrul magazinelor, fără să preia însă și costurile ridicate sau posibila expunere în fața firmelor concurente. Un experiment tipic de laborator are loc într-o zonă de cercetare dintr-un mall. Intervievatorii interceptează potențiali participanți care se plimbă prin mall și îi verifică pentru a îi selecta numai pe aceia care sunt utilizatori ai categoriei de produse care este cercetată. În funcție de informațiile oferite în cadrul unui scurt chestionar de pretestare, cercetătorii pot controla proporția participanților din fiecare clasificare demografică (de exemplu, sex, vârstă, rasă, venit

Scanned with OKEN Scanner

sau numărul de membri ai familiei), pentru a se asigura că persoanele ce iau parte la experiment sunt reprezentative pentru acei cumpărători reali, o tehnică cunoscută sub numele de sampling proporţionat. Dacă membrii unei anumite categorii demografice nu pot fi găsiţi în mall într-un număr adecvat, interviurile prin telefon pot fi utilizate pentru a contacta astfel de oameni şi pentru a le oferi un stimulent ca să vină şi să participe la experiment.

Cercetătorul de laborator poate controla cine participă la experiment şi poate manipula cu rapiditate preţurile sau alte elemente din mediul de achiziţii (precum localizarea rafturilor şi display-urile de la casa de marcat), totul într-o singură locaţie. Mai mult, cercetătorul poate să elimine aproape în întregime factorii externi, precum modificările de preţuri ale firmelor concurente, terminarea stocurilor din produsele concurenţei sau diferenţele existente între magazine ce pot afecta rezultatele unui test din cadrul magazinului. Participanţii expuşi la diferite preţuri văd exact acelaşi display în aceeaşi locaţie din experimentul de laborator. Chiar şi efectele asociate cu ora la care se desfăşoară experimentul pot fi controlate prin perceperea în mod constant de preţuri care se schimbă în funcţie de fiecare participant nou la experiment. Astfel, dacă se testează trei niveluri diferite de preţuri, aproximativ o treime din consumatorii care participă la test în orice moment pot fi expuşi la fiecare nivel de preţ. Această posibilitate de a controla experimentul atât de bine oferă cercetătorului posibilitatea să tragă nişte concluzii după mult mai puţine achiziţii realizate într-un timp mult mai scurt decât ar fi posibil printr-un experiment desfăşurat în magazin.

Amenajările laboratorului de cercetare variază foarte mult în funcţie de gradul de sofisticare al firmei de cercetare şi al bugetului companiei care a comandat experimentul. Cele mai simple amenajări pot fi constituite de o cameră de intervievare în care se găseşte un display cu produse dintr-o singură categorie de produse. Preţul pentru fiecare brand este clar marcat, iar participantul este invitat să cumpere ceva. Teoretic, de vreme ce consumatorul face de fapt o achiziţie, sau poate alege să nu cumpere nimic, decizia de achiziţie într-un simplu experiment de laborator este aceeaşi pe care consumatorul ar lua-o dacă ar face cumpărături într-un magazin adevărat. În practică însă, acea concluzie poate să nu fie adevărată. Problema rezidă în artificialitatea unui mediu de laborator simplu. În primul rând, un singur display încurajează consumatorul să acorde o mai mare atenţie deciziei de achiziţie decât ar face-o de obicei într-o situaţie asemănătoare, însă reală. Cercetarea indică faptul că majoritatea cumpărătorilor din magazinele alimentare nici măcar nu se uită la preţuri atunci când se află într-un supermarket real. Într-un laborator, totuşi, consumatorii nu vor să pară neinteresaţi de acest aspect. În consecinţă, există o probabilitate mai mare să observe şi să reacţioneze la diferenţele de preţ. În al doilea rând, atunci când consumatorii ştiu că sunt supravegheaţi din spatele unor oglinzi false, se pot comporta aşa cum cred că ar trebui să o facă şi nu aşa cum s-ar comporta în situaţii

Scanned with OKEN Scanner

reale. Astfel, unii consumatori pot cumpăra brandul cel mai ieftin doar pentru a părea că sunt niște cumpărători inteligenți sau brandul cel mai scump doar ca să nu pară zgârciți. Poate că ei mai cumpără ceva din categoria de produse doar pentru că se simt obligați față de cercetătorul care i-a plătit, chiar dacă nu ar cumpăra din acea categorie dacă ar fi într-un magazin.

Pentru a depăși aceste limitări, câteva companii de cercetare oferă spații de laborator pentru cercetare foarte sofisticate. Cele mai elaborate dintre acestea încearcă să copieze cât mai mult posibil condițiile reale în care oamenii cumpără produsul. Aici se găsesc magazine complet simulate, de mărimea unui magazin mic. Înainte să intre în magazinul simulat, consumatorii pot viziona reluări ale programelor de televiziune în care sunt incluse reclame pentru produsul pentru care se face cercetarea sau pot citi reviste în care se găsesc print-ad-uri pentru produs. Atunci când consumatorii intră în cele din urmă în magazin, sunt invitați să își facă toate cumpărăturile, adică să își cumpere tot ce își doresc, așa cum ar face-o dacă s-ar duce la un magazin obișnuit. Ei nu știu ce produse sau ce categorii de produse sunt cercetate. Își utilizează propriii bani pentru a face cumpărăturile. Recompensa pentru participare este un discount substanțial din suma totală atunci când ajung la casă. Caseta 13-2 descrie un astfel experiment de laborator.

Chiar și cel mai bun experiment de laborator are ceva artificial, introducând niște devieri în cadrul rezultatelor. Cu toate acestea, companiile ce realizează astfel de cercetări susțin că problema abaterilor nu este la fel de mare precum problemele ce pot decurge în urma experimentelor cercetării realizate în magazine și că pot să își ajusteze cu acuratețe rezultatele experimentelor lor din laborator, în funcție de experiența lor anterioară cu grupe de produse asemănătoare, pentru a elimina efectele oricăror abateri ce sunt inerente procesului de experimentare.[14] Mai mult, nimeni nu poate să contrazică aspectele economice.

CASETA 13-2

MĂSURAREA SENSIBILITĂȚII FAȚĂ DE PREȚ PENTRU UN RADIO COMPUTERIZAT CU CEAS: STUDIU EXPERIMENTAL REFERITOR LA ACHIZIȚIE

O companie importantă de electronice din Japonia era interesată să evalueze modalitatea în care strategii diferite de advertising și stabilire a prețului au impact asupra cererii de piață pentru un nou produs multifuncțional (o combinație între ceas digital, radio AM/FM și casetofon cu calendar-agendă cu memorie integrată). Pe lângă faptul că era un radio cu ceas de foarte bună calitate, produsul avea și câteva caracteristici unice. Ceasul cu alarmă putea să activeze fie o alarmă, fie radioul, fie o casetă. (O casetă demonstrativă intona vechile versuri ale unei populare melodii americane). O

Scanned with OKEN Scanner

altă trăsătură unică era memoria computerului, ce permitea utilizatorului să programeze până la 500 de întâlniri şi/sau date relevante. Cu acest sistem utilizatorul putea să arunce o privire pe programul viitor dintr-o anumită lună sau săptămână pentru a vedea întâlnirile importante ce îl aşteaptă şi/sau să aştepte până în dimineaţa întâlnirii, atunci când informaţia programată în prealabil apărea pe micul ecran al aparatului.

Întrebările-cheie puse de producător erau două la număr. În primul rând, cum ar trebui poziţionat produsul într-o campanie de advertising la televiziune, ca un radio cu ceas performant sau ca o agendă computerizată? În al doilea rând, produsul ar trebui să aibă un preţ de 59 de dolari, pentru a atrage o cotă mare din piaţa aparatelor de radio, de 79 de dolari pentru a concura cu radiocasetofoanele AM/FM de înaltă calitate sau de 99 de dolari, pentru a semnala unicitatea şi a lua partea cea mai bună din segmentul care preţuia cel mai mult acele trăsături unice? Pentru a rezolva această problemă, producătorul a încheiat un contract cu Yankelovich, Clancy, Schulman (acum Yankelovich Partners) pentru a desfăşura o analiză experimentală în ceea ce priveşte achiziţia.

În fiecare din patru pieţe alese, 300 de potenţiali cumpărători (bărbaţi şi femei, cu vârste peste 18 ani) au fost recrutaţi aleatoriu. Ei au fost invitaţi în laboratoarele companiei pentru aparentul scop de a viziona în premieră un nou program de televiziune şi de a vedea nişte produse electrocasnice noi. Studiul era conceput foarte simplu. Fiecare participant era desemnat aleatoriu să se alăture unui grup de subiecţi pentru expunere la una din cele două posibile poziţionări şi la unul din cele trei posibile preţuri. Astfel, la fiecare locaţie, şase grupuri de 50 de participanţi au fost expuse la o combinaţie diferită de poziţionare/preţ.

Grupurilor li s-a arătat prima oară un program de televiziune de o jumătate de oră în care erau inserate reclame pentru noul produs, pentru produsele concurente şi pentru produsele standard. În continuarea acestei acţiuni, participanţii au fost invitaţi într-un magazin alăturat, simulat, de produse electronice, unde au avut oportunitatea să vadă noul produs alături de produse ale competitorilor, la preţurile la care acestea se regăseau în magazinele locale.

Ei puteau pune întrebări vânzătorilor din magazin şi puteau citi broşurile disponibile cu instrucţiuni ale produselor.

Toate produsele din magazin se aflau la vânzare cu o reducere de 30% faţă de preţul de catalog. Aproximativ 40% dintre toţi participanţii chiar au făcut o achiziţie. Non-cumpărătorilor li s-a pus o serie de întrebări pentru a estima ce ar fi cumpărat dacă ar fi putut face o achiziţie.

Rezultatele studiului au indicat efecte semnificative atât în ceea ce priveşte poziţionarea, cât şi preţul. În mare, 14% din toţi potenţialii clienţi erau cumpărători ai noului produs. Cererea varia la nivelul poziţionării şi preţului în următorul mod:

Scanned with OKEN Scanner

Procentul de cumpărători în situații diferite

Preț	Radiocasetofon performant (%)	Agendă computerizată (%)
59 dolari	25	20
79 dolari	19	11
99 dolari	8	1

Sursă: Oferit de Yankelovich, Clancy, Schulman (în prezent Yankelovich Partners), o firmă de cercetare de marketing, modelare și consultanță din Westport, Connecticut. (Deși această descriere este bazată pe un studiu real, unele amănunte au fost ascunse din motive de confidențialitate.)

Chiar și costul celui mai sofisticat experiment de laborator reprezintă numai o mică parte din costul unei testări în cadrul magazinului. În consecință, marketerii cei mai importanți din domeniul produselor de larg consum și al aparatelor electrocasnice mici se bazează pe această tehnică atunci când iau decizii de stabilire a prețurilor.[15]

Studii necontrolate privind preferințele și intențiile

Cea mai comună tehnică de cercetare pentru estimarea directă a sensibilității față de preț este un sondaj al preferințelor pentru branduri sau al intențiilor de achiziție. Companiile preferă să măsoare preferințele sau intențiile și nu achizițiile în sine, dintr-o serie de motive:

1. Datele obținute din sondaje costă mult mai puțin decât datele referitoare la achiziționare.
2. Datele din sondaje pot fi măsurate în cazul bunurilor de larg consum de dimensiuni mari, precum automobilele sau fotocopiatoarele, în cazul cărora experimentele desfășurate în cadrul magazinului sau în laborator, în funcție de prețuri diferite, nu sunt practice.
3. Datele din sondaje pot fi colectate chiar înainte ca un produs să fie conceput, atunci când informația este foarte valoroasă în dirijarea dezvoltării lui.
4. Rezultatele pot fi colectate rapid.

Din păcate, problema legată de cercetarea prin sondaje este faptul că mulți consumatori nu oferă răspunsuri care să constituie un ghid de încredere pentru comportamentul lor real de achiziție. Motivele sunt variate, dar una dintre principalele probleme este faptul că sondajele presupun un nivel de abstracție pe care respondentul poate sau nu să îl realizeze. Acest lucru se adevereşte în special în cazul noilor produse ce sunt complet nefamiliare sau a căror aplicare nu devine imediat clară. În consecință, determinarea valorii oferite sau a dorinței de a plăti sunt dificil de recunoscut chiar și în cazul celor mai serioși respondenți. Pentru a rezolva această

Scanned with OKEN Scanner

problemă, unele companii de cercetare validează încrucişat rezultatele unuia dintre sondaje cu rezultatul celuilalt, utilizând adesea metode uşor diferite de colectare de date şi de intervievare. De exemplu, o firmă poate colecta date utilizând interviurile personale şi să valideze rezultatele prin apelarea prin telefon a diferitelor grupuri de respondenţi şi prin punerea aceluiaşi set de întrebări. Cu cât rezultatele sunt mai apropiate de cele două eşantioane şi de metode, cu atât mai valabile şi mai corecte sunt rezultatele finale.

Intervievarea directă

Încă din etapa de început a tehnicilor de sondare de marketing, cercetătorii au aflat că era inutil să întrebi direct consumatorii cam cât ar fi dispuşi să plătească pentru un produs. Chestionarea directă poate determina uneori un comportament de negociere, consumatorii precizând un preţ mai mic decât cel pe care l-ar plăti de fapt. În alte cazuri, poate apărea dorinţa de a fi pe placul cercetătorului sau de a nu părea zgârcit, acest lucru determinându-i pe consumatori să precizeze un preţ mai mare decât cel pe care l-ar plăti în realitate. În mod frecvent, determină pur şi simplu un răspuns superficial pe care consumatorii l-ar schimba dacă ar trebui să mediteze asupra întrebării la fel de mult precum în cazul unei decizii de achiziţie reale. În consecinţă, chestionarea directă şi necontrolată ca tehnică de cercetare pentru estimarea sensibilităţii faţă de preţ nu ar trebui niciodată să fie acceptată ca o metodologie validă. Rezultatele unor asemenea studii sunt în cel mai bun caz inutile, putând conduce la interpretări greşite.

Sondajele de răspuns la achiziţie

O variantă uşor diferită a anchetei prin chestionare directă implică prezentarea către consumatori a unui produs la un preţ preselectat, aceştia fiind întrebaţi dacă ar cumpăra acel produs la acel preţ. În mod surprinzător, deşi dacă întrebi direct consumatorii care este preţul pe care l-ar plăti în mod obişnuit, răspunsurile obţinute nu sunt relevante, dacă îi întrebi dacă ar cumpăra la un preţ stabilit dinainte, îţi oferă răspunsuri care sunt, cel puţin, plauzibile. Atunci când răspunsurile oferite de consumatori diferiţi pentru niveluri de preţ diferite sunt agregate, ele conduc la o curbă a cererii pentru cota de piaţă, intitulată în unele cazuri curbă a probabilităţii de achiziţie (caseta 13-3). Chestionarea în legătură cu disponibilitatea de a cumpăra generează probabil răspunsuri mai bune, pur şi simplu pentru că este structurată mai mult ca o decizie de achiziţie reală decât ca o întrebare deschisă despre suma pe care consumatorul ar plăti-o. De asemenea, consumatorul nu are nici o ocazie de a negocia cu cercetătorul.[16] Interesant este faptul că există o serie de studii ce au confirmat existenţa diferenţelor culturale ce au condus la variaţii substanţiale şi sistematice la nivelul acurateţei sondajelor de răspuns la achiziţie în mai multe ţări, printre care Statele Unite, Germania şi Japonia.

Scanned with OKEN Scanner

CASETA 13-3

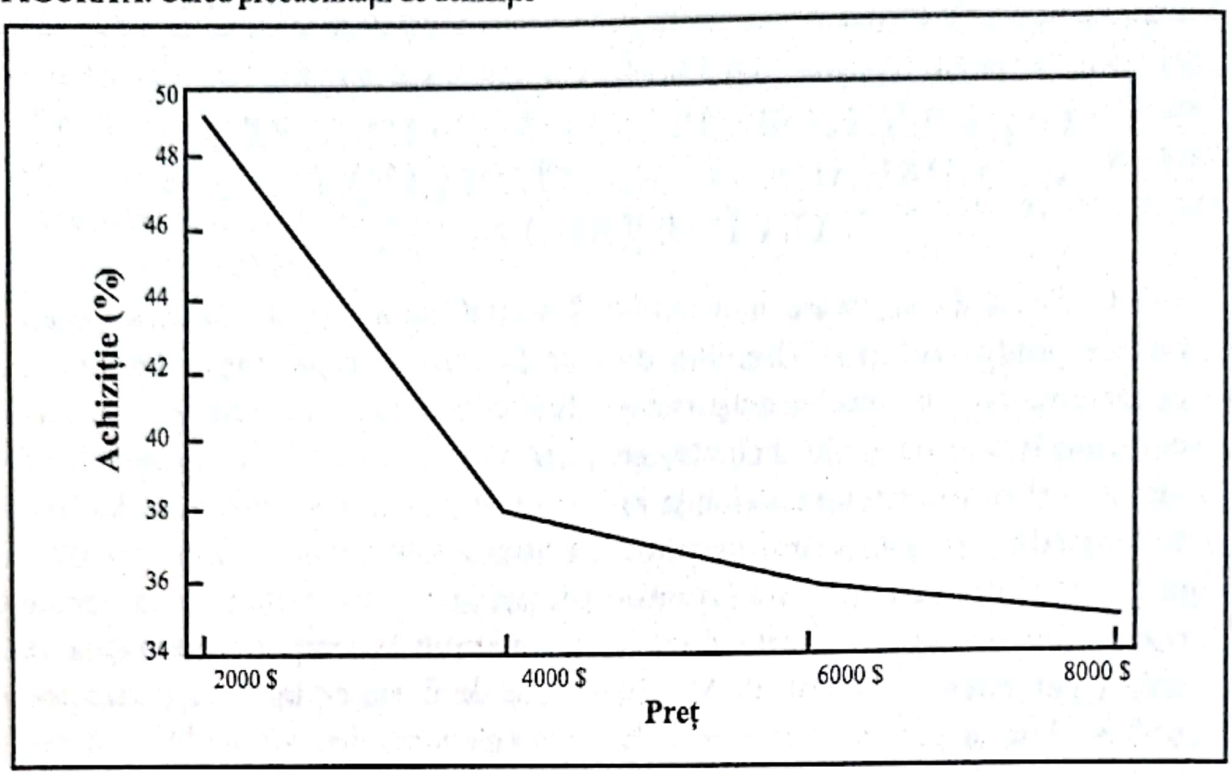
CURBELE PROBABILITĂȚII DE ACHIZIȚIE: UN STUDIU SIMPLU AL RĂSPUNSULUI DE CUMPĂRARE - OPORTUNITATE PENTRU UN PREȚ MAI MARE

O firmă de software a dezvoltat un produs destinat firmelor de avocatură, care ar produce ușor documente legale de înaltă calitate, ar facilita arhivarea documentelor și ar economisi timp, atât pentru birourile mici, cât și pentru cele mari. Estimările originale ale prețului erau de 500 dolari per bucată. Chadwick Martin Bailey, Inc. a realizat un studiu la nivel național pentru a măsura sensibilitatea față de preț în cazul respectivului produs. A început procesul prin derularea unei cercetări vaste, ce a inclus focus grupuri și interviuri semistructurate. Această fază a cercetării a indicat inițial că prețurile din zona 6000 de dolari ar putea fi foarte bine acceptate de un segment mare de avocați. Un eșantion aleatoriu format din 603 avocați a fost chestionat prin telefon asupra posibilității de achiziționare la prețul de 2000 de dolari, 4000 de dolari, 6000 de dolari sau 8000 de dolari, obținând aproximativ 150 de răspunsuri per prag de preț. Probabilitatea achiziționării a fost măsurată utilizând o scară a achiziției posibile de la 0 la 10 și toate răspunsurile din zona 8-10 au fost utilizate ca bază de pornire pentru evaluarea sensibilității față de preț. La 2000 de dolari, 49% dintre firme ar fi cumpărat pachetul. Cererea a fost considerată a fi prea puțin elastică pentru prețurile mai mari, după cum se poate vedea în figura A. Trecerea de la 4.000 de dolari la 8.000 de dolari la nivelul prețului nu a contat foarte mult în comparație cu numărul mare de firme de avocatură care doreau să achiziționeze produsul, dar a dat naștere la mari diferențe în ceea ce privește veniturile obținute din vânzări, după cum se poate vedea în figura B.

Cu toate acestea, informațiile privind achizițiile nu se pot trata ca fiind direct comparabile sau ca elemente pe baza cărora se pot prognoza direct vânzările ce ar putea să se realizeze realmente la prețurile corespunzătoare în cadrul magazinelor. Cel mai problematic este faptul că răspunsurile consumatorilor depind de cunoașterea prețurilor reale ale produselor concurente. În măsura în care ei supraestimează sau subestimează prețurile concurenței, vor aprecia greșit și disponibilitatea lor de a cumpăra. Chiar și cu această formă de chestionare, unii consumatori tot vor dori să facă pe plac celui care îi chestionează sau se vor teme să nu pară zgârciți și

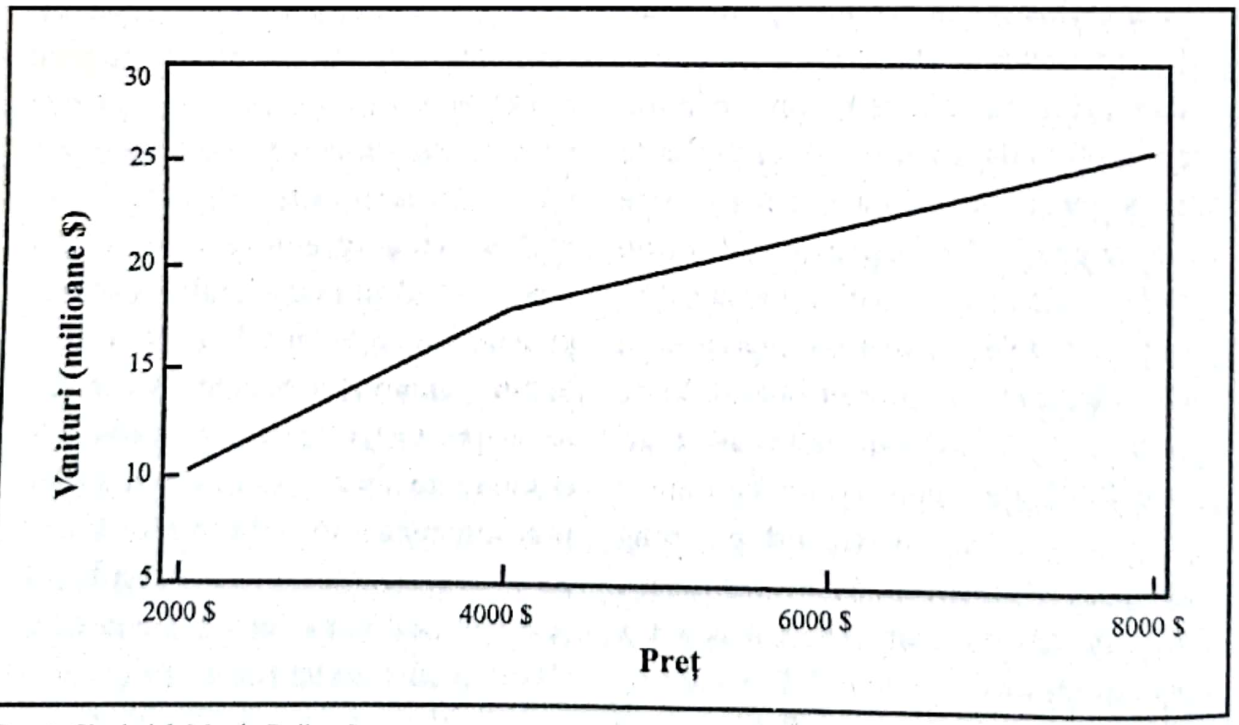
Scanned with OKEN Scanner

FIGURA A. Curba probabilităţii de achiziţie



Sursă: Chadwick Martin Bailey Inc.

FIGURA B. Estimări privind veniturile totale



Sursă: Chadwick Martin Bailey, Inc.

Acest studiu a fost oferit de Chadwick Martin Bailey, Inc. o firmă de planning şi de cercetare a pieţei cu sediul în Boston, Massachusetts.

Scanned with OKEN Scanner

vor afirma în mod fals disponibilitatea de a cumpăra brandul în defavoarea brandurilor concurente, indiferent de preț.

Totuși, o asemenea cercetare este utilă (1) ca un studiu preliminar pentru a identifica o serie de prețuri acceptabile pentru un produs nou și (2) pentru a identifica schimbări la nivelul sensibilității față de preț în momente sau locuri diferite, ținându-se cont de faptul că tendințele ce au impact asupra acestor studii rămân neschimbate și astfel nu afectează schimbarea observată. Am văzut un studiu al răspunsului la cumpărare pentru un nou produs alimentar ce nu ilustra nici o schimbare în ceea ce privește disponibilitatea consumatorilor de a plăti prețuri diferite atunci când știau numai conceptul produsului, dar ilustrând o diferență semnificativă după ce încercaseră produsul. În interpretarea studiului, nu ar trebui să se considere că procentul total de consumatori care au pretins că ar cumpăra este o predicție corectă a procentului de consumatori care chiar ar cumpăra la prețuri diferite. Cu toate acestea, diferențele de la nivelul probabilității de achiziționare înainte și după testare ar putea prezice corect schimbarea la nivelul sensibilității față de preț cauzată de testarea produsului.

Măsurarea intenției este și ea uneori utilizată cu succes pentru a prognoza achizițiile reale atunci când cercetătorii au avut experiențe în trecut ce le-au permis să ajusteze tendințele intențiilor declarate ale subiecților. În mod obișnuit, intențiile de achiziție sunt măsurate chestionând respondenții pentru a indica care dintre opțiunile următoare descrie cel mai bine probabilitatea de achiziție care îi caracterizează:

Cu siguranță ar cumpăra
Probabil ar cumpăra
Ar putea să nu cumpere
Probabil nu ar cumpăra
Cu siguranță nu ar cumpăra

Firmele de sondare a pieței au pus astfel de întrebări câtorva milioane de cumpărători în cazul a mii de produse. În consecință, ele pot să facă ajustări care să reflecte tendințele medii din cadrul acestor răspunsuri pentru diferite clase de produse. Astfel, un cercetător cu experiență se poate aștepta ca numai 80% din oamenii care răspund „cu siguranță aș cumpăra", 50% din cei care răspund „probabil aș cumpăra", 25% din cei care răspund „poate da/poate nu aș cumpăra" și 10% din cei care răspund „probabil că nu aș cumpăra" vor ajunge în cele din urmă să cumpere.

Scanned with OKEN Scanner

Poziţionarea atributului

O altă metodă de evaluare a sensibilităţii faţă de preţ este includerea preţului ca unul dintre atributele ce descriu un produs sau o situaţie de achiziţie. Consumatorii clasifică importanţa fiecărui atribut utilizând o varietate de tehnici de evaluare.

Aceste evaluări ale importanţei se fac prin note de la 1 la 5 sau de la 1 la 10 sau pur şi simplu printr-o evaluare a procentului de respondenţi care menţionau atributele ca fiind importante.[17] Această abordare este problematică pentru că răspunsurile tind să fie spontane şi exagerat de pozitive, din cauza efectelor de halo, în care respondenţii tind să nu deosebească cu atenţie atributele de pe listă şi să ofere evaluări sau răspunsuri similare pentru multe atribute, în special pentru cele care au legătură unul cu altul.

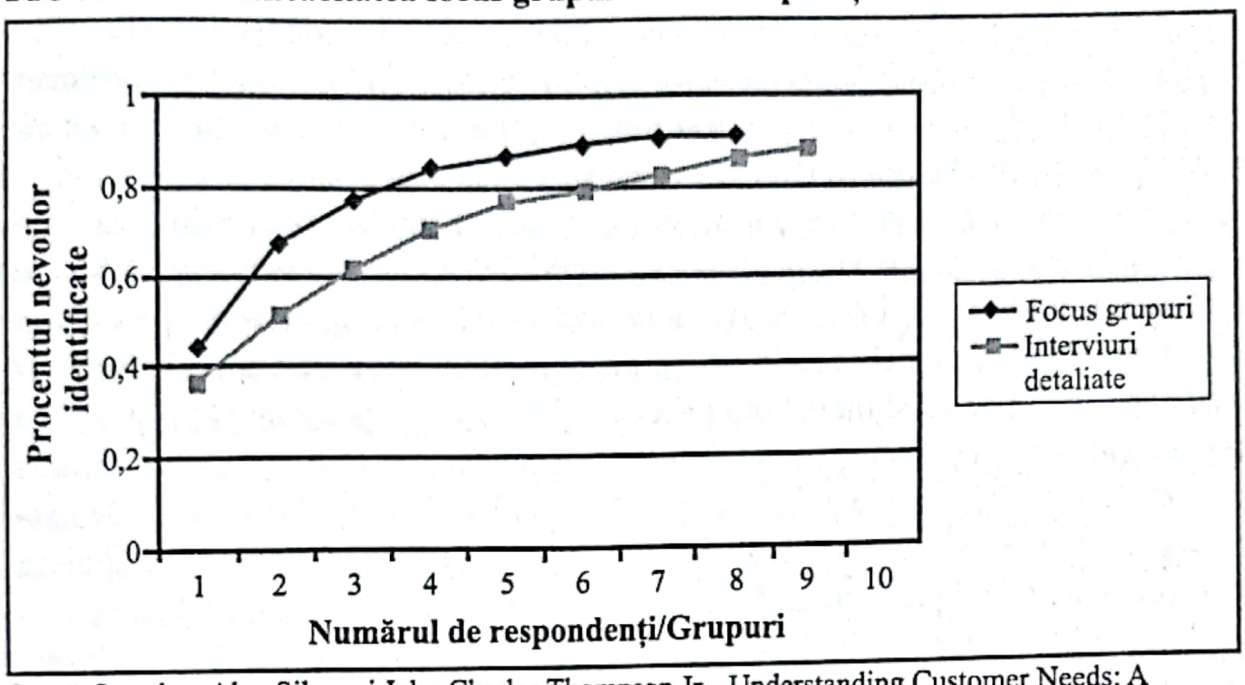
Interviurile în profunzime

Un interviu în profunzime (foarte detaliat) este o metodă „semistructurată" ce este utilizată pentru a obţine din partea consumatorilor răspunsuri asupra modalităţii de utilizare a produselor şi serviciilor, răspunsuri din care cercetătorul deduce valoarea, fără să pună de fapt întrebări directe referitoare la valoare. Interviul se desfăşoară adesea faţă în faţă cu respondentul şi durează 1-2 ore. Într-un mediu de consumatori, acesta este utilizat pentru a înţelege modalitatea în care indivizii şi familiile utilizează produsele şi modalitatea în care ar putea valorifica diferitele atribute sau abordări de poziţionare. Într-un mediu business-to-business, intervievatorul încearcă să înţeleagă în ce fel firmele obţin venituri sau reduc costurile prin utilizarea unui produs sau serviciu specific: pentru a realiza acest lucru cu succes trebuie să existe o înţelegere profundă a firmei respondentului. Interviurile în profunzime în cazul cercetărilor realizate pentru stabilirea preţurilor sunt utile pentru (1) a înţelege care atribute sau beneficii ale produsului sau serviciului sunt importante pentru consumator, (2) a evalua valoarea monetară sau psihologică a acestor atribute şi beneficiile pe care consumatorul le primeşte drept rezultat al utilizării produsului sau serviciului şi (3) a estima aproximativ cât ar fi dispus consumatorul să plătească pentru a obţine aceste atribute şi beneficii. Interviurile în profunzime sunt utilizate şi pentru a dezvolta modele de valoare economică ale sumei pe care ar putea-o câştiga un client din achiziţionarea produsului. Modelul devine ulterior parte din campania promoţională pentru a mări disponibilitatea de a plăti a consumatorului. Astfel de modele funcţionează bine în cazul clienţilor firme, situaţie în care majoritatea beneficiilor pot fi traduse în venituri suplimentare sau costuri economisite. Ele funcţionează foarte bine pe pieţele de consumatori unde beneficiul constă în economii legate de costuri (de exemplu, valoarea cumpărării unui frigider mai eficient).

La fel ca în cazul unui focus grup (figura 13-3), un interviu în profunzime este oarecum nestructurat şi, de obicei, este condus de către un intervievator cu experienţă care are o structură de întrebări şi obiective, precum cuantificarea valorii

Scanned with OKEN Scanner

FIGURA 13-3. Eficacitatea focus grupurilor în comparație cu interviurile detaliate



Sursă: Jonathan Alan Silver și John Charles Thompson Jr. „Understanding Customer Needs: A Systematic Approach to the «Voice of the Customer»", Teză de masterat, 1991, Cambridge, Massachusetts, Facultatea de Management Sloan, Institutul Politehnic Massachusetts

diferitelor atribute. Interviurile în profunzime sunt utilizate mai rar în cercetarea de piață din cauza nevoii unor intervievatori foarte specializați, a cheltuielilor pentru interviu și a dimensiunii mici a eșantionului.[18] Acest lucru se adevereşte în special în cercetarea stabilirii prețurilor pentru consumatori în cazul produselor și serviciilor pentru piețele mari. Cu toate acestea, în cazul cercetării mai complexe din cadrul sectorului business-to-business, calitatea informației obținute în ceea ce privește valoarea pentru consumator și disponibilitatea de a plăti adesea oferă perspective și analize mai productive. De exemplu, pe piețele formate din firme, interviurile în profunzime permit intervievatorului să testeze nevoile consumatorului, experiențele consumatorului, modalitatea în care el încearcă să trateze problemele, modalitatea în care produsele sau serviciile producătorului pot rezolva aceste probleme și valoarea pentru consumator a economiilor sau câștigurilor de durată pe care el le-ar realiza din utilizarea produselor sau serviciilor firmei.

În cadrul interviurilor în profunzime, consumatorii nu sunt întrebați direct cât ar fi dispuși să plătească. În schimb, interviul se focusează pe beneficiile financiare aduse consumatorului pe care un produs sau serviciu le-ar putea influența. De asemenea, este posibil să obții o perspectivă asupra valorii percepute prin identificarea altor articole pe care consumatorul le cumpără pentru a atinge același beneficiu. De exemplu, *ancorarea evocată*, o metodă utilizată cu succes pe piețele business-to-business, le cere respondenților să identifice articolele din bugetul lor pe care ei le-ar considera o tranzacție avantajoasă pentru obținerea valorii și beneficiilor promise de către produsul propus al furnizorului sau de soluția de servicii. De exemplu, atunci când am

Scanned with OKEN Scanner

colaborat cu o firmă de software care era clientul nostru şi am ajutat la stabilirea unui preţ pentru software-ul de management al relaţiilor cu clienţii, am identificat unul din beneficii ca fiind rata redusă de rotaţie a consumatorilor. Prin faptul că am chestionat potenţialii cumpărători de software pentru a identifica costurile atragerii de noi consumatori, am putut să deducem valoarea necesară pentru a-i păstra.

Interviurile în profunzime permit marketerilor să înţeleagă nu numai ceea ce s-ar putea crede că valorează produsul sau serviciul lor, ci şi motivul pentru care costă atât de mult. Interviul în profunzime încearcă să înţeleagă nevoile pe care un produs le rezolvă şi modalitatea în care produsul sau serviciul face acest lucru. Procesul descoperă adesea şi modalităţi prin care furnizorii îşi pot îmbunătăţi propriile produse sau servicii şi dacă, prin realizarea acestui lucru, oferă o bază pentru crearea unor produse mai diferenţiate, care să poată fi vândute la preţuri mai mari. De asemenea, arată cine anume din firma care face achiziţia este predispus să beneficieze de pe urma achiziţiei produsului.[19]

Interviul trebuie realizat fără a menţiona contextul unei oportunităţi de vânzare sau al unei negocieri, de vreme ce nu există foarte multe şanse ca respectivii consumatori să divulge ceea ce ei consideră a fi de valoare în asemenea momente. Cu toate acestea, datele colectate formează adesea baza unei abordări de vânzări bazate pe valoare în care oamenii de vânzări, care au o perspectivă clară asupra modalităţii în care produsele proprii diferă de cele ale competitorilor şi asupra modalităţii în care aceste diferenţe creează valoare pentru consumatori, pot justifica stabilirea preţului în faţa consumatorului şi lor înşişi. Companiile pot utiliza adesea această informaţie obţinută în urma interviurilor în profunzime pentru a dezvolta „istoricul cazurilor de valoare". Acest istoric al cazurilor descrie experienţa unui anumit consumator în utilizarea produselor unei firme şi valoarea specifică pe care consumatorul o primeşte. Acest istoric al cazurilor devine în cele din urmă un instrument de sprijinire a vânzărilor.[20]

Interviul în profunzime reprezintă o metodă excelentă prin care se poate înţelege mai bine modalitatea în care atribute ale unor produse şi servicii diferite creează valoare pentru consumatori, în special pentru consumatorii din mediul business-to-business. Este util în special dacă vrei să treci dincolo de produsul principal şi să înţelegi modalitatea în care servicii şi elemente de suport diferite pot crea o valoare din ce în ce mai mare pentru un utilizator şi poate oferi o perspectivă legată de modalitatea în care unui produs i se stabileşte preţul pentru a oglindi acea valoare. Adesea identifică servicii şi caracteristici de acordare a suportului similare, ce pot diferenţia cu succes acele produse ce sunt adesea considerate mărfuri de larg consum.[21] O îngrijorare obişnuită este faptul că respectivii consumatorii nu vor oferi date. Cu toate acestea, din experienţa noastră putem spune că majoritatea consumatorilor sunt destul de deschişi în a oferi puncte de vedere şi informaţii ce îi vor ajuta pe furnizori să îi deservească mai bine.

Scanned with OKEN Scanner

Studiile experimentale controlate privind preferințele și intențiile

Pentru a rezolva o parte din aceste probleme legate de factorii preferențiali și exteriori atunci când se măsoară preferințele și intențiile, cercetătorii încearcă să exercite un anumit control asupra situației de achiziție prezentată respondenților.

Întrebările trebuie să fie concepute astfel încât să-i determine pe respondenții la sondaj să trateze întrebările în aceeași manieră în care ar trata o decizie de achiziție reală. Măsura în care poate să fie realizat acest lucru rămâne încă o întrebare fără răspuns, dar cercetătorii de marketing, recunoscând valoarea potențială a unei informații corecte dintr-un sondaj, cu siguranță încearcă.

Experimentele de achiziție simulate

Mulți cercetători consideră că cea mai bună modalitate pentru a-i face pe consumatori să se gândească la o întrebare dintr-un sondaj și de a răspunde la fel cum ar face-o într-o situație de achiziție este de a simula mediul de cumpărături cât mai fidel posibil atunci când se pun întrebările din chestionar.

În cazul acestui tip de cercetare, cercetătorul le cere consumatorilor să își imagineze că se găsesc într-un magazin și își doresc să cumpere un produs dintr-o anumită clasă de produse. Apoi cercetătorul le arată consumatorilor reprezentări, descrieri ilustrate sau, uneori, mostre reale de branduri alături de prețurile aferente și îi roagă pe consumatori să aleagă între ele, în funcție de diferitele prețuri. De vreme ce produsele reale nu trebuie să fie neapărat unele deja existente, această tehnică permite testarea stabilirii prețului pentru noi concepte de produs, ca parte a unui test general de concept, înainte de a transpune conceptele în produse.

Diferența principală dintre un asemenea experiment simulat de achiziție și un experiment de achiziție realizat în laborator este faptul că participanții simulează la rândul lor decizia preferată de achiziție a unui produs și astfel nu trebuie să își păstreze alegerile.[22] Experimentul de achiziție simulat este un instrument larg utilizat în cercetarea de stabilire a prețului și depășește două obstacole importante ce apar în alte tipuri de sondaje. Dacă este structurat sub forma obligației de a alege între branduri alternative, procesul devine mai dificil pentru consumator, în sensul că trebuie să aproximeze mai bine criteriile utilizate de fapt atunci când se face o achiziție. De asemenea, de vreme ce consumatorii nu pot ști sub nici o formă care brand este cel care îl interesează pe cercetător, nu se pot gândi imediat la opțiunea respectivă din punct de vedere al obținerii unui câștig sau ca la o modalitate de a face pe placul cercetătorului. Astfel, experimentele de achiziție simulate pot prezice uneori sensibilitatea față de preț destul de bine.[23]

Deși majoritatea tipurilor de cercetări au tendința de a cuprinde și anumite abateri, experimentele de achiziție simulate pot constitui adesea o metodă acceptată pentru obținerea unor informații rapide și ieftine despre comportamentul de achiziție al consumatorilor. Dacă, de exemplu, o companie vrea să estimeze sensibilitatea față de

Scanned with OKEN Scanner

preţ a unui produs vândut la nivel naţional, costul a sute de experimente desfăşurate în magazine din întreaga ţară ar fi prohibitiv. Dacă respectiva companie a realizat atât un experiment desfăşurat în magazin, cât şi unul de achiziţie simulată în câteva locaţii şi ambele au oferit rezultate consistente, poate să îl utilizeze cu siguranţă pe cel din urmă pentru a acoperi locaţiile ce au mai rămas neverificate şi pentru a realiza cercetări ulterioare în cadrul acelei clase de produse. Chiar dacă experimentul are tendinţa consecventă de a prezenta abateri, experimentele de achiziţie simulate pot fi utilizate în continuare cu succes după ce rezultatele au fost ajustate în funcţie de abaterile indentificate anterior.

Analiza conjoint

Analiza conjoint este o tehnică experimentală care a devenit populară pentru măsurarea sensibilităţii faţă de preţ, precum şi a sensibilităţii faţă de alte atribute ale produselor.[24] Punctul forte specific al unei analize conjoint este capacitatea sa de divizare a preţului unui produs în valori oferite de consumatori fiecărui atribut în parte. În consecinţă, analiza aceasta poate ajuta o companie să identifice valoarea diferenţiatoare a atributelor unice ale unui produs şi, mai important, să conceapă noi produse ce includ acele atribute pentru care consumatorii sunt dispuşi să plătească, stabilind şi cât sunt dispuşi să plătească pentru tot produsul şi pachetul de servicii. În prezent, analiza conjoint contribuie la realizarea unei game largi de produse, de la automobile şi echipamente pentru birou până la aspiratoare şi pachete de vacanţe.

Datele principale pentru analiza conjoint sunt răspunsurile consumatorilor la întrebări ce dezvăluie nu intenţiile lor de achiziţie prezentate direct, ci mai degrabă preferinţele ascunse ce ghidează intenţiile lor de achiziţie.

Cercetătorul adună astfel de date rugând respondenţii să facă o alegere între perechi de produse ce sunt prezentate cu toate informaţiile necesare sau între niveluri diferite în cazul a doar atribute ale produselor. Produsele sunt de obicei concepute pentru a fi variate în mod sistematic la nivelul anumitor atribute ce definesc produsul. Atunci când mai multe niveluri de preţ sunt incluse în cadrul realizării studiului, este posibil să nu se estimeze valoarea aferentă anumitor atribute ale produselor, dar se poate ajunge la o estimare a elasticităţii preţului. Datele sunt adunate prin intermediul unui chestionar sau pe Internet.

După ce au fost determinate preferinţele consumatorului pentru o serie de produse sau de perechi de atribute, cercetătorul manipulează ulterior datele pentru a atribui valoarea (numită utilitate) pe care fiecare consumator o ataşează fiecărui atribut al produsului şi importanţa relativă pe care fiecare atribut o are în decizia de achiziţie a consumatorului.[25] Având aceste date la dispoziţie, cercetătorul poate prognoza la ce preţuri ar cumpăra consumatorul produsele ce conţin diferite combinaţii de atribute, inclusiv combinaţii ce nu există încă pe piaţă. Cercetătorul poate, de asemenea, să estimeze cât la sută dintr-un atribut este dispus consumatorul să schimbe pentru a

Scanned with OKEN Scanner

obține mai mult de pe urma unui alt atribut – de exemplu, ce sumă ar fi dispus consumatorul să plătească în plus pentru a obține mai multă eficiență din punct de vedere al consumului de combustibil pentru un automobil nou.

Având date similare de la o serie de consumatori care sunt reprezentativi pentru un segment de piață, cercetătorul poate dezvolta un model pentru a prognoza cota de piață ce ar prefera un brand în defavoarea altuia, indiferent de preț. De vreme ce cercetătorul a adunat date ce dezvăluie preferințe ascunse, preferințele consumatorilor pot fi prevăzute sau incluse, chiar și pentru nivelurile de preț și alte atribute despre care nu s-au pus întrebări în mod expres în cadrul chestionarului, în condițiile în care atributele sunt în permanență măsurate și limitate de nivelurile ce erau prezentate în cadrul sondajului. Caseta 13-4 oferă un exemplu al unui astfel de proces. Cititorii ar trebui să observe modul în care trăsăturile de bază au fost diversificate alături de preț pentru a dezvolta o relație între trăsături și valoare, aici intitulată „utilitatea unei caracteristici". Segmentarea în cadrul eșantionului de respondenți este necesară pentru a înțelege modalitatea în care unele grupuri de indivizi acordă mai multă importanță unor atribute în defavoarea altora. În cadrul acestui studiu, acele evaluări segmentate au fost utilizate ca bază pentru prognozarea cu succes a cotei de piață posibile pentru un nou hotel, în condițiile analizei atente a modalității în care hotelurile existente îndeplineau nevoile diferiților consumatori. Imposibilitatea de a împărți respondenții în grupuri ce acordă valoare superioară și inferioară ascunde adesea adevărata natură a sensibilității față de preț și față de valoare la nivelul populației.

Este util să compari analiza conjoint cu metodele de chestionare directă. Prin evaluarea de către respondenți a produsului având la dispoziție toate informațiile despre el, și nu doar prin intermediul unor atribute individuale, răspunsurile au mai multe șanse să ilustreze realitatea. De exemplu, într-un studiu al proaspeților absolvenți MBA, atunci când aceștia au fost interogați despre atributele individuale ale unei slujbe, cele mai importante răspunsuri au fost „oamenii" și „cultura companiei". Salariile au primit un punctaj slab pe lista de atribute luată în considerare. Cu toate acestea, atunci când studiul s-a realizat într-un mediu conjoint, în care respondenților li s-au oferit descrieri de joburi dintre care să aleagă, analiza a revelat că salariul a fost unul dintre cele mai importante atribute, urmat de regiune și localizarea slujbei; oamenii și cultura companiei s-au clasat abia pe locul patru pe lista celor mai importante atribute.

Scanned with OKEN Scanner

CASETA 13-4

UN STUDIU COMPARATIV: CELE MAI BUNE PREŢURI ŞI ATRIBUTE ALE UNUI NOU HOTEL

The Greater Southern Development Authority of Western Australia a comandat realizarea unui studiu comparativ al fezabilităţii construirii unui nou hotel resort în regiunea de sud-vest a Australiei. Obiectivul acestui studiu era unul dublu: (1) de a verifica dacă cererea era suficient de mare pentru a justifica realizarea proiectului şi (2) de a determina caracteristicile optime pe care hotelul trebuie să le ofere. Atributele importante ale hotelului – costul camerei pe noapte, vedere (perspectivă), centrul oraşului (distanţa apropiată faţă de oraş) – şi „nivelurile" fezabile ale acelor atribute au fost identificate prin analizarea hotelurilor existente, a propunerilor antreprenorilor pentru noi hoteluri şi prin intervievarea posibililor utilizatori ai facilităţilor propuse.

Utilizând aceste clasificări ale atributelor, şaisprezece profiluri fezabile de hotel au fost dezvoltate, pentru fiecare în parte fiind testate preferinţele consumatorilor. Interviurile prin telefon au fost utilizate pentru a identifica turiştii care ar putea vizita zona. Un chestionar a fost expediat către 300 de potenţiali turişti care au fost rugaţi să acorde o notă celor 16 configuraţii de alternative de hotel. 81% dintre chestionare au fost trimise înapoi completate, fiind utilizate în cadrul analizei.

Respondenţii au acordat o notă configuraţiilor alternative, utilizând o scară constând în 11 puncte pentru „probabilitatea achiziţiei". Rezultatele medii pentru fiecare clasificare a atributelor au fost comparate pentru a determina valoarea lor totală în cadrul deciziei de achiziţie. Rezultatele iniţiale ale analizei includeau o evaluare a importanţei fiecărui atribut şi valoarea sau utilitatea pe care fiecare clasificare a atributelor o aveau una comparativ cu cealaltă. Acele valori ale utilităţii erau ulterior interpretate în funcţie de utilitatea preţului camerei de hotel pentru a dezvolta o valoare exprimată în dolari (australieni) aferentă atributelor non-monetare. Din cauza utilităţii cu încărcătură puternic negativă asociată cu punctele de preţ mai mare, datele au sugerat că piaţa este prea sensibilă faţă de preţ în cazul unui hotel resort cu preţuri mari.

Din nefericire, mulţi analişti care utilizează datele comparative, de tip conjoint, s-ar opri în acest moment. În realitate, tabelul A ilustrează numai sensibilitatea faţă de preţ pentru un consumator imaginar „mediu" care poate fi diferit de oricare altul de pe piaţă. Consumatorii diferiţi au adesea

Scanned with OKEN Scanner

TABELUL A. Importanța, utilitățile și valoarea clasificărilor atributelor

Atribute și clasificări	Importanța	Utilitatea	Valoarea*
Cost pe noapte	56		
40*		1,86	
60		0,28	
80		-0,45	
100		-1,99	
Poziționare	6		
Perspectivă		-0,01	-0,16 dolari
Port		-0,19	-2,96
Munți		-0,7	-1,09
Plajă		0,25	3,89
Centrul orașului	7		
Distanță mică		0,05	0,78 dolari
5 minute		0,21	3,27
20 minute		-0,26	-4,05

*Valori exprimate în dolari australieni.

TABELUL B. Importanța atributelor și utilitățile pentru segmente diferite de clienți ai hotelului

	Cei care caută comoditatea		Cei care caută elementele de bază		Exploratori împătimiți activi		Privitorii pasivi	
Atribute și clasificări	Importanța	Utilitatea	Importanța	Utilitatea	Importanța	Utilitatea	Importanța	Utilitatea
Cost pe noapte	31		73		14		41	
40*		0,87		3,14		0,09		1,44
60		0,35		0,89		-0,05		0,64
80		0,15		-1,15		0,23		-0,12
100		-1,27		-3,89		-0,09		-2,17
Poziționare	16		3		29		14	
Perspectivă		0,16		-0,04		-0,35		0,19
Port		0,01		-0,10		0,22		0,31
Munți		0,37		0,07		-0,39		0,31
Plajă		0,28		0,14		0,30		0,47
Centrul orașului	18		1		3		9	
Distanță mică		0,15		0,01		0,04		-0,03
5 minute		0,39		0,04		-0,02		0,26
20 minute		-0,74		-0,05		-0,02		-0,34

*Valori exprimate în dolari australieni.

Sursă: Chadwick Martin Bailey, Inc., o firmă de planning și cercetare a pieței cu sediul în Boston, Massachusetts. Rezultatele acestui studiu au fost transmise în formă completă la a doua Conferință Internațională de Marketing și Dezvoltare, Budapesta, 10-13 iulie 1988, într-o lucrare intitulată „Planningul regional pentru hotelurile resort: aplicație conjoint" de John Martin și David Blackmore.

Scanned with OKEN Scanner

sensibilităţi faţă de preţ foarte diferite în cazul unor produse variate şi al atributelor acestora. Pentru a înţelege aceste diferenţe, datele pentru acest studiu au fost analizate prin aplicarea unei analize de tip cluster pentru fiecare utilitate în parte. Această analiză a condus la identificarea a patru segmente de consumatori, fiecare dintre ele având valori diferite aplicate atributelor produsului (vezi tabelul B).

Numai când valorile atributelor segmentelor individuale sunt evaluate putem să găsim un segment de „exploratori împătimiţi activi", pentru care preţul este relativ neimportant.

În momentul în care acest segment a fost identificat, datele au fost analizate pentru a prognoza cota de piaţă pe care hotelul „ideal" ar putea-o obţine pentru acest segment. Rezultatul: un hotel pe plajă şi o plimbare scurtă până în centrul oraşului ar putea atrage o cotă de piaţă de 16,4% la un preţ de 80 de dolari, majoritatea potenţialilor clienţi provenind din segmentul „exploratorilor împătimiţi activi". Faptul că majoritatea clienţilor de pe această piaţă ar considera acest hotel ca având o valoare scăzută este irelevant.

Poate că respondenţii s-au comportat mai altruist atunci când atributele au fost evaluate – şi înregistrate – în cadru separat, dar atunci când li s-a oferit posibilitatea de a alege între mai multe slujbe, analiza conjoint a permis o evaluare mai corectă a preferinţelor.

Dintre toate metodele utilizate pentru a estima sensibilitatea faţă de preţ analizând preferinţele sau intenţiile, analiza conjoint promite informaţiile cele mai utile pentru formularea unei strategii. Cercetătorii pot face mai mult decât să identifice pur şi simplu sensibilitatea faţă de preţ a pieţei în întregul său; pot identifica segmentele de consumatori cu sensibilităţi diferite faţă de preţ şi, în măsura în care acele diferenţe rezultă din diferenţe la nivelul valorii economice a atributelor produselor, pot să identifice şi atributele specifice ale produselor ce evocă diferenţele. În consecinţă, cercetătorii pot descrie combinaţia de atribute ce pot în cel mai profitabil mod posibil să atingă uşor sau să penetreze piaţa. Valoarea economică a unui produs poate fi de asemenea identificată chiar atunci când produsul nu a fost încă dezvoltat prin prezentarea către consumatori a unor combinaţii experimentale de produse sub forma unor concepte de produse descriptive sau prototipuri de produse noi.

Prin utilizarea unor tehnici de modelare mai avansate, cercetătorii pot utiliza o adaptare a analizei conjoint, şi anume o analiză a alegerii discrete (engl. *discrete choice analysis*), în care consumatorilor le este oferită o serie limitată de alegeri sau o gamă largă de alegeri de ambalaje de produse diferite de la competitori

Scanned with OKEN Scanner

diferiți, adesea la prețuri diferite. În funcție de analiza alegerilor lor, cercetătorii pot ulterior să formeze segmente prin gruparea consumatorilor în funcție de similaritatea răspunsurilor lor și dezvoltă estimări ale cotei de piață în funcție de mărimea și reacția diferitelor segmente (caseta 13-5). Date fiind costurile interne și promoțiile externe, modelele pot prognoza niveluri posibile de profitabilitate în funcție de acei clienți și răspunsurile competitive.

Ca rezultat al acestor avantaje promise, utilizarea analizei conjoint atât de către firmele de cercetare a pieței, cât și de departamentele de cercetare din cadrul firmelor a crescut rapid, dar performanța analizei conjoint este la fel de bună ca posibilitatea sa de a prognoza comportamente de achiziție reale. Cu toate acestea, există o serie de motive pentru care un manager prudent poate pune sub semnul întrebării siguranța acestei tehnici pentru anumite piețe. Analiza conjoint este o procedură experimentală ce introduce subiectivismul într-un asemenea grad încât nu stimulează mediul de achiziție real. Respondentul ce participă la un test conjoint este încurajat să acorde mai multă atenție prețului și diferențelor de preț decât ar face-o în cadrul unui mediu de achiziții normal. Astfel, deși analiza conjoint este utilă pentru studierea schimburilor ce nu includ prețuri, nu trebuie să fie utilizată în situații în care nu există dovezi că cel care cumpără evaluează prețul în momentul în care ia cu adevărat o decizie.

De exemplu, companiile de cercetare au comparat efectele previzibile ale prețului în cadrul doctorilor ce luau hotărâri de prescriere a unor medicamente cu datele despre prețurile reale ale medicamentelor pe care ei le prescriau. Testele conjoint au prognozat o sensibilitate față de preț mult mai mare decât era de fapt cazul. De asemenea, dacă respondenții nu prea au experiență cu produsul, așa cum se întâmplă în cazul categoriilor de produse inovatoare, tehnica prezice inadecvat tranzacțiile pe care le vor face consumatorii.

Deoarece analiza conjoint măsoară preferințele ascunse, cercetătorul are puterea de a controla dacă răspunsurile unui consumator individual sunt cel puțin consistente. Consumatorii care nu iau în serios sondajul sau cei care sunt pur și simplu ilogici în procesele lor de alegere sunt ulterior ușor de identificat și de exclus din eșantion.

Scanned with OKEN Scanner

CASETA 13-5

MODELUL OPTIMIZĂRII PROFITABILITĂŢII UTILIZÂND ANALIZA ALEGERII DISCRETE

Alltel, un furnizor de servicii de telecomunicaţii, a încercat să determine pachetele adecvate de oferte şi de preţuri pentru o gamă largă de servicii de telecomunicaţii. În acest sens a apelat la o firmă de cercetare de marketing din afară pentru a dezvolta un model de date de tip conjoint ce urmează scenariul testării pentru găsirea unor oferte specifice de produse sau servicii, din punct de vedere al preţului, al trăsăturilor ce determină preţul şi al ambalării acelor trăsături.

Firma de cercetare a trebuit să modeleze elementele complexe ale industriei de tip wireless (puncte de acces, tarif pe minut, roaming, accize şi caracteristici), de tip wireline (puncte de acces, accize inter- şi intrastatale, planuri opţionale de apel şi caracteristici), dar şi alte câteva tipuri asemănătoare. A ştiut că preţurile din toate sectoarele ar continua să scadă rapid şi că se poate aştepta ca orice acţiune pe care o întreprinde să aibă o reacţie din partea tuturor competitorilor din fiecare sector. Întrebările cu care se confruntau erau următoarele: (1) consumatorii ar alege Alltel în pofida furnizorului local dominant? (2) şi-ar dori pachete de servicii în loc de servicii individuale şi, dacă da, atunci la ce preţuri? (3) ce preţuri ar optimiza cota de piaţă/vânzările/profitul firmei Alltel? (4) ce s-ar întâmpla când ar reacţiona competitorii?

Firma de cercetare de piaţă a chestionat un număr mare de potenţiali consumatori utilizând instrumentul de chestionare afişat în tabelul A. Analiza datelor a arătat că există şase segmente distincte din populaţia respondentă, aşa că pentru fiecare segment în parte a fost dezvoltat un model separat, fiind analizat din punct de vedere al cererii aşteptate, al elasticităţii faţă de preţ pentru fiecare produs/serviciu, al canibalizării produselor existente şi al potenţialelor reacţii ale concurenţei. Modelul rezultat a permis inputul real al preţurilor competitive (tabelul B) şi a oferit cota de piaţă şi volumul de vânzări aşteptate, dar şi contribuţia la profit aferentă pentru client şi competitorii săi (tabelul C).

Sursă: Această cercetare a fost realizată şi pusă la dispoziţia noastră de SDR Consulting, o firmă de modelare şi de cercetare de piaţă cu sediul în Atlanta, statul Georgia.

Scanned with OKEN Scanner

TABELUL A. Instrumentul de cercetare

Vă rugăm să indicați serviciile sau pachetele individuale pe care le preferați. Servicii individuale	Alltel	Bell South	AT&T	Cable Provider	Regional Bell	Altele
Serviciul wireless (celular/mobil)						
Fără minute locale gratuite	14,95 $	19,95 $	19,95 $	14,95 $	19,95 $	19,95 $
200 de minute locale gratuite	Indisponibil	39,95 $	39,95 $	39,95 $	39,95 $	39,95 $
400 de minute locale gratuite plus 5 opțiuni de apel*	49,95 $	49,95 $	49,95 $	49,95 $	49,95 $	49,95 $
1.000 de minute locale gratuite plus 5 opțiuni de apel*	89,95 $	99,95 $	99,95 $	89,95 $	89,95 $	89,95 $
Serviciul prin cablu (local)						
Serviciu de bază cu o singură linie telefonică	Indisponibil	22,95 $	Indisponibil	Indisponibil	Indisponibil	Indisponibil
O singură linie telefonică cu toate opțiunile de apel*	Indisponibil	28,95 $	26,95 $	26,95 $	29,95 $	28,95 $
O singură linie telefonică cu toate opțiunile de apel cu Voice Mail	34,95 $	34,95 $	31,95 $	31,95 $	31,95 $	33,95 $
A doua linie telefonică, fără opțiuni	19,95 $	13,95 $	12,95 $	12,95 $	19,95 $	13,95 $
Convorbiri la distanță						
Prin cablu	0,08 $	0,13 $	0,13 $	0,13 $	0,10 $	0,13 $
Wireless	0,09 $	0,15 $	0,15 $	0,15 $	0,13 $	0,15 $
Internet						
Acces on-line nelimitat	19,95 $	19,95 $	21,95 $	34,95 $	19,95 $	21,95 $
		SAU				
Pachete	Contract pe 1 an	Contract pe 1 an	Contract pe 1 an			
Bronze*	49,95 $	79,95 $	79,95 $			
Silver*	109,95 $	114,95 $	114,95 $			
Gold*	149,95 $	209,95 $	209,95 $			

* Vezi broșura pentru explicații despre pachetele Bronze, Silver, Gold, alături de opțiunile de apeluri speciale.

Scanned with OKEN Scanner

TABELUL B. Simulatorul răspunsului pieței

	Alltel	Local Bell (ILEC)	AT&T	Cable Provider	Regional Bell	Altele
Wireless						
Fără minute locale gratuite	14,95 $	19,95 $	19,95 $	14,95 $	19,95 $	19,95 $
200 minute locale gratuite	29,95 $	29,95 $	29,95 $	29,95 $	29,95 $	29,95 $
400 minute locale gratuite	49,95 $	49,95 $	49,95 $	49,95 $	49,95 $	49,95 $
1000 minute locale gratuite	89,95 $	99,95 $	99,95 $	89,95 $	89,95 $	89,95 $
Servicii locale						
Serviciu de bază pe o singură linie	Indisponibil	22,95 $	Indisponibil	Indisponibil	Indisponibil	Indisponibil
O singură linie telefonică cu opțiuni	Indisponibil	28,95 $	26,95 $	26,95 $	29,95 $	28,95 $
O singură linie cu opțiuni plus Voice Mail	34,95 $	34,95 $	31,95 $	31,95 $	31,95 $	33,95 $
O singură linie cu opțiuni plus o linie telefonică secundară	19,95 $	13,95 $	12,95 $	12,95 $	19,95 $	13,95 $
Interurban						
Prin cablu	0,10 $	0,13 $	0,13 $	0,13 $	0,10 $	0,13 $
Wireless	0,13 $	0,15 $	0,15 $	0,15 $	0,13 $	0,15 $
Internet						
Acces on-line nelimitat	19,95 $	19,95 $	19,95 $	19,95 $	19,95 $	21,95 $
Pachete						
Alltel	Contract pe 1 an	Contract pe 1 an	Contract pe 1 an	Contract pe 1 an	Contract pe 1 an	Indisponibil
Bronze	44,95 $	69,95 $	69,95 $	62,95 $	69,95 $	Indisponibil
Silver	99,95 $	99,95 $	99,95 $	99,95 $	99,95 $	Indisponibil
Gold	179,95 $	184,95 $	184,95 $	179,95 $	179,95 $	Indisponibil

Scanned with OKEN Scanner

TABELUL C. Rezultatele sumare privind simularea răspunsului pieței

Modelul total al cotei de clienți	Testul Alltel	Testul Local Bell (ILEC)	Testul AT&T	Testul Cable Provider	Testul Regional Bell	Alte teste	Total teste	Ilustrează cota de clienți a furnizorului pentru fiecare serviciu și procentul de clienți care cumpără pachetele
Wireless	46,8%	9,8%	11,7%	6,8%	0,8%	8,8%	84,7%	
Servicii locale	3,3%	52,4%	23,6%	2,5%	0,8%	2,0%	84,7%	
Servicii interurbane	16,4%	7,4%	45,7%	2,8%	4,3%	8,1%	84,7%	
Internet	7,8%	31,7%	9,1%	1,6%	1,4%	8,2%	59,8%	
Pachete	15,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	Indisponibil	15,3%	
Cifra anuală totală (milioane $) - Model total	**Testul Alltel**	**Testul Local Bell (ILEC)**	**Atestul AT&T**	**Testul Cable Provider**	**Testul Regional Bell**	**Alte teste**	**Total teste**	
Wireless	49,47 $	13,19 $	14,42 $	7,02 $	1,36 $	10,45 $	95,91 $	**Ilustrează venitul anual al furnizorului pentru fiecare ofertă de servicii sau de pachete**
Serviciu local	6,05 $	78,15 $	36,76 $	3,93 $	1,39 $	3,30 $	129,58 $	
Serviciu interurban	15,02 $	8,58 $	51,84 $	3,25 $	3,75 $	9,32 $	91,75 $	
Internet	6,64 $	27,10 $	7,81 $	1,38 $	1,21 $	7,71 $	51,85 $	
Pachete	74,58 $	0,00 $	0,00 $	0,00 $	0,00 $	Indisponibil	74,58 $	
Total	151,76 $	127,02 $	110,83 $	15,58 $	7,70 $	30,78 $	443,67 $	
Profitul total anual (milioane $) - Model total	**Testul Alltel**							
Wireless	31,76 $							**Ilustrează profitul total al Alltel (venit-cost) pentru fiecare ofertă de servicii și de pachete**
Serviciul local	2,41 $							
Serviciul interurban	3,31 $							
Internet	1,90 $							
Pachete	21,10 $							
Total	60,47 $							

Scanned with OKEN Scanner

Chiar şi mai încurajatoare sunt trei studii separate ce indică un grad mare de consecvenţă sau încredere, atunci când subiecţii sunt rugaţi să repete un chestionar conjoint la câteva zile după ce l-au completat prima dată.[26] De vreme ce subiecţii nu au şanse să reţină exact ceea ce au răspuns în prima şedinţă, consecvenţa răspunsurilor de-a lungul timpului arată că sunt reflectate în mod just preferinţele ascunse. Mai sigur este rezultatul unui studiu ce arată că excluderea din chestionar a unor atribute ale produselor pe care un subiect le-ar putea considera importante nu influenţează răspunsurile subiectului în legătură cu schimburile realizate între atributele ce nu sunt incluse.[27] Deşi analiza conjoint este mai scumpă decât un simplu sondaj, oferă totuşi mai multe informaţii. Dat fiind costul său relativ scăzut şi faptul că a trecut cel puţin câteva teste legate de încredere, cu siguranţă va fi luată în considerare atunci când se intenţionează crearea unui produs cu atribute ce pot fi evaluate la un preţ foarte profitabil.

Utilizarea tehnicilor de măsurare adecvate

Estimările numerice ale sensibilităţii faţă de preţ pot fie să aducă un beneficiu, fie să prejudicieze eficacitatea strategiei de stabilire a preţului, în funcţie de modalitatea în care managerii le utilizează. Acest lucru este cât se poate de adevărat, în special în cazul în care respondenţii au o experienţă considerabilă în utilizarea şi achiziţionarea unui produs. Dacă managerii şi-ar înţelege mai bine cumpărătorii şi ar utiliza acele informaţii pentru a lua decizii în funcţie de sensibilitatea faţă de preţ a cumpărătorilor, după cum am discutat în capitolul 5, o încercare de măsurare a sensibilităţii faţă de preţ poate fi foarte utilă. Aceasta poate oferi managerilor informaţii noi, obiective ce pot fie să le mărească încrederea în raţionamentele lor anterioare, fie să indice că poate trebuie să îşi studieze mai bine cumpărătorii pe viitor. O înţelegere a sensibilităţii faţă de preţ oferă de asemenea o referinţă pe baza căreia să se judece schimbările de preţ propuse – cum anume vor reacţiona vânzările pe măsură ce preţurile cresc sau scad? Alături de datele referitoare la costurile variabile, este posibil să se aprecieze dacă schimbările de preţ propuse vor avea efectul dorit asupra profiturilor.

Integrarea previziunilor privind vânzările realizate de către managerii cu experienţă legate de cumpărători sau comportamentul acestora de achiziţie cu estimările numerice bazate pe date concrete reprezintă un lucru esenţial pentru realizarea unei stabiliri a preţurilor de succes. Previzonarea vânzărilor de către managerii cu experienţă, previziuni care au legătură cu sensibilitatea faţă de preţ este de cele mai multe ori imprecisă, deşi estimările empirice sunt cifre clare pe care managementul le poate utiliza pentru prognozări privind profitul şi pentru planificări. Cu toate acestea, precizia nu înseamnă neapărat corectitudine. Estimările numerice ale sensibilităţii faţă de preţ pot fi foarte departe de sensibilitatea reală faţă de preţ. Acurateţea este o virtute atunci când se formulează o strategie de stabilire a preţului; precizia este numai o oportunitate.

Scanned with OKEN Scanner

Nici o tehnică de estimare nu poate surprinde bogăția completă a factorilor ce intră într-o decizie de achiziție. De fapt, măsurările sensibilității față de preț sunt precise în special pentru că exclud toți acei factori ce nu sunt estimați în mod adecvat. Unele tehnici de estimare permit cercetătorului să calculeze un interval de încredere în jurul unei estimări precise, indicând o arie în cadrul căreia am putea avea o anumită siguranță de ordin statistic pe care se bazează estimarea corectă a sensibilității față de preț. Acea arie este adesea mai largă decât intervalul pe care l-ar specifica un manager bine informat cu o siguranță la fel de mare ce provine doar dintr-o previzionare a vânzărilor corectă.

Din păcate, de cele mai multe ori cercetătorii nu precizează (sau nu pot preciza) o astfel de arie pentru a indica cât de insuficientă este aceasta. Atunci când managerii realizează acest lucru, îl ignoră. În consecință, managerii se înșală singuri dacă se gândesc că o estimare a sensibilității față de preț în funcție de datele concrete este corectă atunci când de fapt este numai o opinie de estimare a ceva ce rareori poate fi estimat 100% corect. Din fericire, un manager nu trebuie să facă o alegere între prognozarea vânzărilor și estimarea empirică. Utilizate în mod eficient, acestea sunt complementare, informația aferentă uneia dintre ele îmbunătățind informația pe care cealaltă o oferă.

Utilizarea previzionării vânzărilor pentru o măsurare mai corectă

Orice studiu asupra sensibilității față de preț ar trebui să înceapă cu o colectare a informațiilor despre cumpărători – cine sunt, de ce cumpără și cum iau deciziile de cumpărare – de vreme ce acestea sunt elementele esențiale pentru o prognozare corectă. La început, aceste informații ar trebui să provină dintr-o cercetare cu final deschis, calitativă sau de explorare, care să permită managerilor să descopere fapte și să formuleze impresii diferite de cele pe care le căutau în mod specific.[28] Pe pieţele industriale, o astfel de cercetare poate consta în însoțirea oamenilor de vânzări pentru a observa cum se realizează procesul de achiziție. După realizarea unei vânzări, managerii ar putea să continue să întrebe cum și de ce cumpărătorul a luat acea decizie de achiziție. Se poate arunca o privire și la istoricul licitațiilor pentru a vedea corelația dintre nivelurile diferite de preț și existența posibilității câștigării licitației. În multe cazuri, managerii pot intervieva prin telefon cumpărători și intermediari importanți pentru a afla care este impresia lor despre o serie întreagă de prețuri și probleme de marketing.[29] Pe piețele constituite din consumatori, astfel de cercetări pot consta în observarea consumatorilor în timp ce discută deciziile lor de achiziție în cadrul focus grupurilor sau al interviurilor în profunzime, așa cum am discutat anterior. Perspectivele obținute din asemenea observații ar putea fi confirmate printr-o cercetare mult mai formală sub forma unui sondaj realizat la nivelul unui număr mare de cumpărători.

Scanned with OKEN Scanner

În condiţiile existenţei unor opinii despre cumpărători bazate pe impresiile calitative apărute în urma observării lor, un manager poate extinde adesea această perspectivă prin cercetarea primară originală ce încearcă să măsoare anumite aspecte ale comportamentului cumpărătorului, precum sensibilitatea faţă de preţ, ca pe ceva practic şi eficient din punct de vedere al costului. Această încercare va produce cu siguranţă rezultate mai utile, în măsura în care managementul a înţeles deja faptul că doar cumpărătorii sunt cei care iau decizii de achiziţie şi utilizează această informaţie pentru a încerca să structureze încercarea de măsurare. Există o serie de modalităţi pe care pot fi bazate aceste previzionări ale vânzărilor făcute de managerii cu experienţă, şi pe care ar trebui să le folosească, pentru a ghida acţiunea de măsurare.

1. Pentru estimarea datelor experimentale controlate, în previzionarea vânzărilor managerii ar trebui să determine mai întâi focusul cercetării, şi anume grupurile demografice ţintă, iar apoi să ofere îndrumare pentru generalizarea concluziilor referitoare la acele grupuri la nivelul întregii populaţii.

• Conducerea poate şti că 80% din cumpărătorii produsului său sunt femei care au slujbe full-time. Această informaţie este importantă dacă cercetătorul planifică o măsurare a sensibilităţii faţă de preţ printr-un chestionar la domiciliu sau printr-un experiment într-un centru comercial. Într-o zi obişnuită, între orele 9 dimineaţa şi 5 după-amiaza, un număr mic de subiecţi necesari pentru experimentul de acasă sau de la centrul comercial ar fi reprezentativi pentru categoria de cumpărători ai produsului. Pentru a obţine un eşantion reprezentativ, cercetătorul poate că are nevoie să realizeze sondajul la domiciliu seara sau experimentul în timpul orelor de prânz în locaţii apropiate de locul de muncă al unui număr mare de femei aflate la slujbă. De asemenea, cel care realizează interviul ar trebui să pună o întrebare preliminară selectării (Eşti angajată în regim full-time?).

• Dacă managementul ştie, de asemenea, că diferite grupuri demografice cumpără produsul în cantităţi diferite, acea informaţie poate fi utilizată pentru a ordona rezultatele sondajului în mod diferit pentru subiecţi diferiţi din eşantion, astfel încât să reflecte impactul lor relativ asupra vânzărilor reale ale produsului.

2. Pentru estimările bazate pe datele referitoare la vânzările din trecut, aplicarea în cadrul analizei a unei previzionări informate a vânzărilor de către managerii cu experienţă este extrem de importantă, de vreme ce lipsa oricărui control experimental duce în mod invariabil la date ce conţin nenumărate probleme din punct de vedere statistic. Previzionarea vânzărilor ar trebui să fie utilizată pentru a reduce erorile aleatorii şi pentru a rezolva problemele statistice.

• Efectul schimbărilor de preţ tinde să fie depăşit în cadrul datelor referitoare la achiziţiile din trecut de către numărul de variaţii în vânzări cauzate de alţi factori,

Scanned with OKEN Scanner

care nu pot fi evidenți pentru cercetător, însă pot fi pentru managerii care își cunosc cumpărătorii. De exemplu, un cercetător ce analizează datele colectate pe parcursul mai multor ani despre vânzările fructelor de mare congelate ar putea să contribuie în mod substanțial la estimarea sensibilității față de preț dacă managementul indică faptul că mulți cumpărători au achiziționat produsul ca parte din ritualul religios de Postul Mare, o sărbătoare creștină ce pică în perioade diferite în fiecare an. Acea informație mică despre motivul pentru care consumatorii cumpără produsul îi permite cercetătorului să elimine o cantitate mare de informație variată și aleatorie din date care, altfel, ar fi provocat o estimare incorectă a sensibilității față de preț.

• Cercetătorul ce utilizează datele tradiționale este încurcat adesea de problema numită colinearitate, în cadrul căreia variabile explicative diferite se schimbă simultan. Probabil că în același timp în care o firmă are o ofertă de preț promoțională, aceasta propune retailerilor o înțelegere comercială în schimbul unui display special al produsului. Fără o perspectivă managerială suplimentară, cercetătorul nu poate diferenția efectul ofertei de preț de cel al display-ului. Dacă, totuși, managementul știe că acei cumpărători ai produsului sunt precum cei ai altui produs care este uneori vândut în display-uri speciale fără o ofertă de preț, cercetătorul poate utiliza datele de vânzări de la celălalt produs pentru a rezolva problema colinearității. Ca alternativă, dacă managerii sunt siguri când iau o hotărâre în ceea ce privește eficacitatea display-urilor pentru produsele speciale (de exemplu, faptul că ele sunt responsabile pentru o treime sau până la o jumătate din schimbarea de la nivelul vânzărilor totale), acea informație poate de asemenea să îl ajute pe cercetător să selecteze o estimare a efectului prețului asupra vânzărilor.[30]

3. Prognozarea vânzărilor de către managerii cu experiență ar trebui să fie utilizată pentru a selecționa structura adecvată a unui experiment sau a unui sondaj, dar și specificarea corectă a unei ecuații statistice necesare pentru analizarea datelor din trecut.

• Un manager care a studiat cumpărătorii ar trebui să știe durata ciclului de cumpărare (timpul dintre două achiziții) și durata menținerii stocurilor, amândouă fiind elemente esențiale pentru stabilirea duratei necesare a unui experiment sau a numărului de variabile decalate care să fie incluse atunci când se analizează datele din trecut. Imposibilitatea de a specifica corect ciclul de cumpărare poate conduce la o interpretare complet greșită a sensibilității față de preț prin ignorarea efectelor pe termen mai lung a schimbărilor prețurilor.

• Managerii pot avea o experiență suficient de vastă pentru a indica faptul că o anumită reclamă poate afecta cumpărătorii în mod diferit atunci când advertisingul se focusează pe preț și nu pe alte atribute ale produsului. Dacă aceasta este situația, cercetătorul ar trebui să separe acele tipuri de advertising din cadrul unui experiment

Scanned with OKEN Scanner

sau al unei analize a datelor din trecut. Cercetătorul poate trata de asemenea advertisingul referitor la preţ ca având un efect ce interacţionează cu nivelul preţului şi advertisingul care se referă la alte elemente în afară de preţ ca având un efect independent.

4. Pentru o cercetare realizată în vederea derulării unui sondaj, prognozarea vânzărilor făcută de către managerii cu experienţă ar trebui să ghideze pregătirea descrierilor produselor, pentru a se asigura că acestea includ variabile relevante pentru cumpărători şi că ele conţin conotaţiile adecvate.

• Pentru un sondaj din industria automobilistică, conducerea poate preciza că perioada necesară pentru a accelera până la 65 km/h reprezintă un atribut important care să fie menţionat în cadrul descrierii unei maşini sport, dar nu şi în descrierea unei maşini de familie.

• Pentru un sondaj referitor la aparatele de radio, managerii pot indica faptul că termenul „buton" dintr-o descriere va avea conotaţie foarte diferită de termenul „control", ce poate influenţa percepţiile cumpărătorilor despre celelalte atribute precum încrederea şi tehnologia ultramodernă.

Faptul că destul de des se renunţă la acest tip de indiciu managerial (sau faptul că managerii nu cunosc cumpărătorii suficient de bine încât să le furnizeze ceea ce îşi doresc) este cu siguranţă un motiv pentru care cercetarea în vederea măsurării sensibilităţii faţă de preţ este adesea dezamăgitoare.

Atunci când măsurătorile corespund perfect prognozării vânzărilor pe care au făcut-o managerii cu experienţă, există mai multe şanse să se obţină informaţii utile, dar chiar şi în această situaţie rezultatele nu ar trebui să fie niciodată acceptate instinctiv. Prima întrebare care trebuie pusă după orice cercetare de marketing este „Din ce cauză rezultatele sunt acestea?". Măsurarea sensibilităţii faţă de preţ nu reprezintă un rezultat final, ci un impuls de a afla mai multe despre cumpărătorii proprii. Dacă rezultatele nu sunt pe măsura aşteptărilor anterioare, trebuie să se analizeze dacă raţionamentul ar fi putut fi greşit. Ce factori au putut fi trecuţi cu vederea sau ar fi putut fi desconsideraţi, acest fapt conducând la formularea de aşteptări greşite legate de sensibilitatea faţă de preţ? Ar trebui să se ia în considerare şi modalitatea în care preferinţele ar fi putut fi introduse în procesul de măsurare. Poate că tehnicile de măsurare au mărit atenţia acordată de cumpărători preţului sau subiecţii din eşantion nu sunt reprezentativi pentru tipul de cumpărători reali care achiziţionează produsul.

Indiferent de rezultatul unei astfel de evoluţii, se poate învăţa mai mult despre cumpărătorii produsului şi factorii ce determină sensibilitatea lor faţă de preţ. Chiar şi atunci când se poate ajunge la concluzia că tehnicile de măsurare deviază rezultatele, preferinţele dezvăluie informaţii utile (ca, de exemplu, faptul că nivelul

Scanned with OKEN Scanner

scăzut al sensibilității față de preț pe care conducerea îl aștepta este în mare parte datorat atenției scăzute a cumpărătorilor față de prețul din mediul natural de achiziție sau că un segment de oameni care de obicei nu cumpără produsul firmei are o altă sensibilitate față de preț.)

Utilizarea tehnicilor specifice Internetului

De la apariția Internetului, cercetătorii pieței și clienții lor utilizează din ce în ce mai mult acest mijloc pentru a colecta date despre clienți și despre piață. De cele mai multe ori, cercetarea desfășurată on-line este mult mai avantajoasă din punct de vedere al prețului și mult mai rapidă decât metodele tradiționale de cercetare – de exemplu, eviți costurile expedierii de scrisori și al angajării de personal care să se ocupe de răspunsul la telefoane. Aceasta tinde să obțină rate de răspuns mai bune deoarece este mai puțin intruzivă, fiind mai convenabil să apeși un buton de „răspuns" într-un e-mail. Cu toate acestea, cercetarea desfășurată on-line poate avea rezultate subiective, din cauza abaterilor de eșantionare – respondenții on-line nu sunt neapărat reprezentativi pentru populația-țintă în sens larg. Minoritățile, gospodăriile cu venituri scăzute, rezidenții din zonele rurale și persoanele mai în vârstă, de exemplu, au șanse mai mici să fie reprezentați în eșantionul on-line. Cu toate acestea, cercetarea on-line poate fi destul de eficientă pentru identificarea subgrupurilor foarte specifice sau specializate care să fie introduse în cercetare. Esearch.com, de exemplu, trimite chestionare calificate multor respondenți on-line pentru a-i găsi pe aceia cu nevoi speciale de produse sau servicii, iar apoi trimite un e-mail de continuare grupului restrâns de respondenți, urmărind o cercetare mai profundă. Eli Lilly, un client Esearch.com, a utilizat acest proces on-line de calificare pentru a identifica persoanele care aveau dureri obscure, pentru care compania oferă tratamente.[31]

Surse externe de date

Pe lângă derularea de experimente și evaluarea datelor de vânzări disponibile, trebuie să se acorde atenție și nenumăratelor surse externe de date existente, pentru a pune în lumină sensibilitatea față de preț. Informațiile publice ce pot fi găsite în instituțiile guvernamentale sau în cadrul grupurilor comerciale industriale conțin surse vaste de date și informații despre tendințele de vânzări de-a lungul timpului, despre acțiunile derulate în domeniu, precum și informații referitoare la alți factori ce pot afecta piața de interes. Firmele de cercetare a pieței se specializează în realizarea tipurilor de experimente și analize descrise în acest capitol. Jurnalele publicate de diverse instituții academice și ale industriei oferă lecții din trecut ce se pot aplica noilor produse. Societatea Specialiștilor în Informații Competitive (SCIP) este un grup de comerț industrial dedicat identificării informațiilor competitive.[32]

Alte surse secundare de date pentru piețele industriale, inclusiv Recensământul producătorilor, Ancheta privind Puterea Industrială de Cumpărare și alte numeroase surse guvernamentale și private[33] pot indica vânzătorilor tipurile de afaceri adoptate

Scanned with OKEN Scanner

de cumpărătorii acestora şi cota din piaţa totală pentru care fiecare răspunde, dimensiunea medie a achiziţiilor din clasele majore de produse şi ratele lor de creştere. Pe pieţele de consumatori, sondajele privind panelurile de consumatori sunt complet disponibile pentru a le oferi managerilor informaţii despre trăsăturile demografice ale cumpărătorilor lor (venit, numărul de membri din gospodărie, educaţie, utilizarea cupoanelor), dar şi cele ale competitorilor lor cei mai apropiaţi.

Alte companii, precum SRI International, dezvoltă profiluri psihologice complete ale cumpărătorilor care merg dincolo de detaliile demografice pentru a căuta mai adânc în interiorul celor mai ascunşi factori de motivatore psihologică care contribuie la realizarea achiziţiei. Acestea constituie surse ieftine de date pe baza cărora managementul îşi poate face o părere despre sensibilitatea legată de preţ.

Indiferent de metoda de colectare a informaţiilor, trebuie să recunoaştem faptul că rolul marketerului este acela de a asculta ceea ce spune consumatorul, de a înţelege modalitatea în care atributele produsului se transformă în valoare şi modalitatea în care valoarea este convertită în dorinţa ca acesta să se despartă de bani pentru a obţine bunul promis.

Selectarea tehnicilor adecvate de măsurare

Alegerea uneia dintre tehnicile de măsurare nu este arbitrară. Fiecare este mai adecvată decât cealaltă în anumite situaţii. Informaţia despre un factor determinant al sensibilităţii faţă de preţ, şi anume efectul unic al valorii, este mai valoroasă atunci când o companie dezvoltă noi produse sau le îmbunătăţeşte pe cele vechi. Valoarea pe care cumpărătorii o acordă atributelor diferenţiate ar trebui să determine care dintre ele vor fi incluse în produsele finale. Cu siguranţă, de vreme ce nu se pot folosi informaţii colectate de-a lungul timpului sau de un experiment de testare a produselor nedezvoltate, trebuie să alegi cercetarea preferinţelor şi intenţiilor ce necesită numai descrieri ale produselor sau prototipuri experimentale. Având în vedere lipsa de realism din astfel de cercetări şi faptul că ele oferă adesea o sensibilitate faţă de preţ reală, dar oarecum nereprezentativă, ar putea exista un anumit grad de scepticism în ceea ce priveşte valoarea ei în procesul de dezvoltare a produsului. Sondajele de identificare a preferinţelor şi intenţiilor oferă previziuni slabe ale sensibilităţii faţă de preţ reale, parţial deoarece nu reuşesc să oglindească unii factori importanţi din mediul real de achiziţie, precum conştientizarea preţului şi cunoaşterea substitutelor. La momentul dezvoltării produsului, totuşi, aceştia nu constituie factori de îmbunătăţire a efectului unic al valorii. Chiar atunci când cercetările măsoară în mod corect numai efectul atributelor produselor asupra sensibilităţii faţă de preţ, ele constituie un instrument util pentru dezvoltarea produsului, deşi poate fi inadecvat pentru stabilirea reală a preţurilor într-o etapă ulterioară.

O dată ce un produs este dezvoltat, managementul ar dori să aibă estimări care să conţină cât mai mulţi determinanţi diferiţi ai sensibilităţii faţă de preţ. Experimentele

Scanned with OKEN Scanner

de achiziție sofisticate din cadrul laboratoarelor sau desfășurate în cadrul magazinelor sunt cu siguranță prima opțiune pentru produsele achiziționate frecvent, care au costuri reduse. Cu câteva excepții, asemenea produse sunt cumpărate de clienții care au o conștientizare a prețului scăzută și oferă deciziei de achiziție o atenție redusă. În consecință, sondajele menite să estimeze sensibilitatea față de preț pentru asemenea produse se focusează mult mai mult asupra prețurilor în timpul deciziei de cumpărare decât s-ar întâmpla în mod obișnuit, deformând astfel estimările. Cu toate acestea, costul experimentelor desfășurate în cadrul magazinului le poate face inaplicabile pentru testare la scară mare. În acest caz, conducerea ar putea cel mai bine să realizeze câteva experimente în cadrul magazinului cu sonadaje asemănătoare privind achiziția. Dacă numărul de abateri care se găsesc în acesta din urmă este stabil, sondajul ar putea fi utilizat pentru cercetare suplimentară și să fie ajustată prin intermediul numărului de abateri.

Atunci când produsul complet finalizat este unul de folosință îndelungată, precum un televizor sau un fotocopiator, un experiment în cadrul magazinului poate fi practic, de vreme ce controlul experimental permite implicații ale mai puținor achiziții, dar în cazul celor mai multe produse va fi prea costisitor.

Din fericire, produsele de lux sunt și ele, la rândul lor, produse cărora consumatorii de obicei le acordă mai multă atenție din punct de vedere al prețului. În realitate, aceștia pot acorda o mai mare atenție tuturor aspectelor achiziției, deoarece ele implică o cheltuială ridicată. În consecință, un experiment simplu de laborator sau un sondaj experimental al achiziției poate fi suficient de precis în prezicerea sensibilității față de preț pentru aceste tipuri de produse. Chiar și un sondaj de răspuns la achiziție poate fi util pentru a identifica gama de prețuri, deși estimările exacte ale vânzărilor la prețurile anterioare nu ar trebui să fie tratate cu atâta încredere.

O dată ce un produs există pe piață de ceva vreme, devin disponibile date referitoare la vânzările sale din trecut. Astfel de date sunt foarte utile atunci când managerii sunt dornici să implementeze decizii de marketing în modalități ce pot mări valoarea cercetării datelor de vânzări rezultate. De exemplu, datele de vânzări devin mai utile dacă schimbările de prețuri sunt însoțite și de o schimbare în advertising, dar alteori nu, permițându-le cercetătorilor de marketing să izoleze efectele lor individuale. Un jurnal al evenimentelor neobișnuite ce cauzează schimbări ale datelor de vânzări actuale (de exemplu, o grevă a șoferilor competitorilor poate cauza o dispariție din stoc a produselor competitorului și o creștere a vânzărilor produselor tale) este de asemenea foarte utilă atunci când vine timpul să ajustezi datele tradiționale. Mai mult, pe măsură ce managerii vorbesc cu cumpărătorii și îi studiază, ar trebui să țină minte întrebările ce l-ar ajuta pe cercetătorul ce se bazează pe datele tradiționale: care este lungimea ciclului de cumpărare? Până la ce nivel cumpără mai mult pentru a-și face provizii atunci când se așteaptă o creștere

Scanned with OKEN Scanner

a preţului în viitor? Chiar dacă datele tradiţionale sunt pline de variaţii aleatorii, astfel încât nu poate fi trasă nici o concluzie sigură pornind de la ele, pot indica în continuare posibile relaţii dintre preţ şi vânzări sau alte variabile de marketing ce ar merita examinate printr-o altă tehnică de cercetare.

Rezumat

Estimarea numerică a sensibilităţii faţă de preţ nu reprezintă o cale mai scurtă pentru cunoaşterea cumpărătorilor unui anumit produs – cine sunt, cum cumpără şi din ce cauză iau deciziile de achiziţie. Estimările numerice reprezintă o sursă importantă de informaţii obiective ce pot suplimenta observaţiile mai subiective ce de obicei domină aprecierile manageriale legate de sensibilitatea faţă de preţ. În plus, ei pot îmbunătăţi substanţial acurateţea unor asemenea observaţii şi eficacitatea stabilirii preţurilor într-o firmă.

Tehnicile de măsurare diferă în funcţie de variabilele măsurate şi de condiţiile de măsurare. Variabila măsurată poate fi legată fie de achiziţiile actuale, fie de preferinţe sau intenţii. De vreme ce scopul suprem al cercetării este acela de a prezice achiziţiile actuale ale consumatorilor, cercetarea bazată pe datele de achiziţie reale este de obicei mai de încredere decât cercetarea bazată pe preferinţe şi intenţii. Din păcate, colectarea şi analizarea datelor reale de achiziţie costă mai mult, necesită mai mult timp şi este practic imposibilă pentru produsele care nu sunt încă complet finisate şi gata de a fi vândute. În consecinţă, cea mai mare parte a cercetării sensibilităţii faţă de preţ indică un comportament de achiziţie din întrebările la care răspund potenţialii clienţi în ceea ce priveşte preferinţele şi intenţiile lor.

Studiile de cercetare realizate în vederea stabilirii preţurilor oscilează de la cele care sunt complet de necontrolat până la acelea în cadrul cărora examinatorul controlează aproape total produsele alternative, preţurile lor şi informaţiile pe care le primesc consumatorii.

Deşi tehnicile de cercetare ce permit un nivel ridicat de control experimental sunt mai costisitoare decât cele din cadrul cercetării necontrolate, merită de obicei banii în plus. Datele necontrolate referitoare la achiziţiile reale nu sunt afectate de prea multă variaţie în ceea ce priveşte preţul, existând multe variabile care se schimbă simultan. Datele necontrolate despre preferinţe şi intenţii sunt distorsionate de răspunsurile nesincere ale anumitor persoane şi de inabilitatea acestora de a-şi reaminti care sunt preţurile concurenţei. În schimb, experimentele controlate din cadrul magazinelor şi experimentele sofisticate de achiziţie din laborator previzionează corect o sensibilitate reală faţă de preţ. Chiar şi experimentele care utilizează preferinţele şi intenţiile par să garanteze siguranţă atunci când sunt foarte bine controlate. În special, analiza conjoint se dovedeşte foarte utilă cel puţin în prezicerea acelei porţiuni din sensibilitatea faţă de preţ determinată de efectul valorii unice.

Scanned with OKEN Scanner

Tehnica adecvată pentru estimarea numerică a sensibilității față de preț depinde de etapa de dezvoltare a produsului. Atunci când un produs este încă un simplu concept sau se află în etapa de prototip, cercetările care estimează preferințele sau intențiile constituie singura opinie. Analiza comerțului este utilă în special în această etapă, deoarece poate identifica valoarea atributelor produselor individuale, ajutând astfel la luarea unei decizii în urma căreia diverse combinații de atribute vor permite firmei să acorde prețul cel mai profitabil unui anumit produs. Atunci când un produs este gata să fie lansat pe piață, experimentele de achiziție efectuate în cadrul magazinului sau laboratorului sunt mai adecvate deoarece simulează în mod mai realist mediul real de cumpărare. După ce un produs a existat pe piață o anumită perioadă de timp, datele reale de achiziție pot reprezenta o sursă necostisitoare de prețuri aproximative, în condițiile în care managementul monitorizează vânzările în mod frecvent și face niște schimbări la nivelul lor, schimbări care nu țin cont de transformările din cadrul altor variabile de marketing. Chiar atunci când datele reale de achiziție nu pot oferi răspunsuri convingătoare, ele pot sugera relații ce pot fi măsurate mai sigur în comparație cu alte tehnici.

Indiferent de tehnicile utilizate pentru a măsura sensibilitatea față de preț, este important ca managerii să nu permită ca estimarea să devină un substitut al prognozării vânzărilor. Acuratețea scăzută a multor evaluări numerice face ca încrederea oarbă în ele să fie foarte riscantă. Trebuie întotdeauna să ai grijă de gama de valori pe care o estimare flexibilă o poate avea, factorii care pot influența sensibilitatea față de preț, fiind necesară o înțelegere a gamei de valori așteptate. Întotdeauna trebuie comparate cu propriile așteptări ale managerilor, în funcție de cunoașterea mai generală a cumpărătorilor și a motivațiilor proprii ale acestora. Atunci când apar contradicții, managerul ar trebui să reexamineze atât tehnicile de măsurare, cât și compatibilitatea informațiilor pe care le au despre cumpărători. Calitatea estimărilor numerice depinde în mare parte de calitatea raționamentelor ce ghidează procesul de estimare. Managerii care își cunosc cumpărătorii pot obține niște estimări substanțial îmbunătățite ale sensibilității față de preț atunci când utilizează acele informații pentru (1) a selecta un eșantion de consumatori ce reprezintă cu precizie piața produsului, (2) a identifica și explica schimbările neesențiale din vânzări ce ar putea camufla efectul, (3) de a oferi informații pentru sortarea efectelor prețului din alte variabile ce au tendința de a se schimba o dată cu el, (4) de a identifica o ecuație adecvată sau o structură experimentală și (5) de a descrie corespunzător produsul pentru cercetarea prin sondaje.

Scanned with OKEN Scanner

Note

1. A.C. Nielsen a realizat un audit bilunar de produs din vânzările retail şi inventarele magazinelor, în cazul unui număr mare de tipuri de produse achiziţionate frecvent, incluzând produse alimentare, produse din gospodărie, produse medicale şi cosmetice, tutun, fotografii, instrumente de scris, aparate electrocasnice mici şi câteva produse auto. Auditul Nielsen este bazat pe tipare de profitabilitate existente la nivelul tuturor tipurilor de magazine în care produsul ar putea fi vândut.
2. În realitate, cercetătorul observă numai preţul pe care consumatorul declară că l-ar fi plătit. Există un oarecare risc al unei declaraţii greşite, ceea ce diminuează puterea datelor, dar nu le deformează. Din fericire, această problemă este rezolvată prin mecanisme ce permit consumatorilor să evite sarcina raportării.
3. Vezi Ronald E. Frank şi William Massy „Market Segmentation and the Effectiveness of a Brand's Dealing Policies", *Journal of Business*, nr. 38 (aprilie 1965), pag. 186-200; Terry Elrod şi Russell S. Winer, „An Empirical Evaluation of Aggregation Approaches for Developing Market Segments", *Journal of Marketing*, nr. 46 (toamna anului 1982), pag. 65-74.
4. Companiile la care se face menţiunea sunt Information Resources Inc. (cu sediul în Chicago) şi Burke Marketing Research (cu sediul în Cincinnati, Ohio).
5. Utilizarea din ce în ce mai mare a datelor obţinute în urma scanării produselor la casa de marcat în magazine, atât în cercetarea aplicată, cât şi în cea academică rezultă din disponibilitatea largă a acestor informaţii. Cercetătorii trebuie să fie conştienţi, totuşi, că cercetarea continuă să indice inexactitatea unor date disponibile. Un studiu excelent pe acest subiect este „UPC Scanner Pricing Systems: Are They Accurate?" de Ronald C. Goodstein, *Journal of Marketing*, aprilie 1994.
6. Vezi K. Wisniewski şi R.C. Blattberg, „Response Function Estimation Using UPC Scanner Data", în *Advances and Practices of Marketing Science*, 1983, ed. F. Zufeyden, pag. 300-311; Kenneth Wisniewski, „Analytical Approaches to Demand Estimation", *1983 Proceedings of the Business and Economic Statistics Section, American Statistical Association* (ASA, Toronto, 1983), pag. 13-22; şi David R. Bell, Jeongwen Chiang şi V. Padmanabhan, „The Decomposition of Promotional Response: An Empirical Generalization",

Scanned with OKEN Scanner

Marketing Science, 18 (4) (1999), pag. 504-526.

7. Pentru o scurtă introducere în analiza regresiei, vezi Thomas C. Kinnear și James R. Taylor, *Marketing Research: An Applied Approach*, ediția a IV-a (McGraw-Hill, New York, 1991), pag. 626-628; sau Mark L. Bereson și David M. Levine, *Basic Business Statistics: Concepts and Application* (Upper Saddle River, NJ, editura Prentice Hall, 1992), capitolul 16.
8. În practică, desigur, există întotdeauna unii factori exteriori ce vor afecta doar vânzările unui singur magazin, subminând eficacitatea controlului. De exemplu, magazinul de control poate să termine stocul de produse al unui brand competitor. Se poate reduce efectul distorsionat al unor factori prin creșterea numărului magazinelor experimentale și al celor de control, dar printr-o creștere proporțională la nivelul prețului.
9. Pentru mai multe informații despre designul adecvat al unui experiment de laborator sau pe teren, vezi Thomas Cook și Donald T. Campbell, „The Design and Conduct of Quasi-Experimental and True Experiments in Field Settings", în *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, editor Marvin Dunnette (Chicago, editura Rand McNally, 1976), pag. 223-235.
10. Vezi http://gsbwww.uchicago.edu/kits/research/db/dominicks/.
11. William Applebaum și Richard Spears, „Controlled Experimentation in Marketing Research", *Journal of Marketing*, 14 ianuarie 1950, pag. 505-517; Edward Hawkins, „Methods of Estimating Demand", *Journal of Marketing*, 21 aprilie 1957, pag. 430-534; William D. Barclay, „Factorial Design in a Pricing Experiment", *Journal of Marketing Research*, 6 noiembrie 1969, pag. 427-429; Sidney Bennett și I. B. Wilkinson, „Price-Quantity Relationship and Price Elasticity Under In-Store Experimentation", *Journal of Business Research*, 2 ianuarie 1974, pag. 27-38; Gerald Eskin, „A Case for Test Marketing Experiments", *Journal of Advertising Research*, 15 aprilie 1975, pag. 27-33; Gerald Eskin și Penny Baron, „Effect of Price and Advertising in Test Market Experiments", *Journal of Marketing Research*, 14 noiembrie 1977, pag. 499-508.
12. Barclay, „Factorial Design in a Pricing Experiment", pag. 428.
13. Paul Solman și Thomas Friedman, *Life and Death in the Corporate Battlefield* (New York, editura Simon and Schuster, 1982), pag. 24.

Scanned with OKEN Scanner

14. Fiecare companie îşi dezvoltă propriii factori de asamblare, care sunt adesea protejaţi cu cea mai mare atenţie şi constituie secrete comerciale.
15. Câteva discuţii despre utilizarea şi aplicarea din ce în ce mai mare a studiilor de piaţă experimentale (denumite de către autori „marketing de testare simulat") pot fi regăsite în cartea scrisă de Kevin J. Clancy şi Robert S. Shulman, „Simulated Test Marketing: A New Technology for Solving an Old Problem", în *A.N.A./The Adviser* (toamna anului 1995), pag. 28-33; şi, de asemenea, în cartea lui Kevin J. Clancy şi Robert S. Schulman, „Test for Success: How Simulated Test Marketing Can Dramatically Improve the Forecasting of a New Product's Sales", *Sales and Marketing Management* (octombrie 1995), pag. 111-114.
16. Se poate argumenta că sondajele de reacţie la cumpărare ar trebui să fie incluse în studiile experimentale controlate în condiţiile în care cercetătorul exercită un control asupra preţului cerut. Această observaţie este corectă. Motivul pentru care sondajul de răspuns la cumpărare este mai bun decât chestionarea directă este acela că cercetătorul are un oarecare control. Cu toate acestea, controlul pe care cercetătorul îl poate exercita în cadrul acestor studii este neînsemnat. Nu este realizată nici o încercare pentru a controla percepţia respondenţilor asupra preţurilor competitive, expunerea la promoţie sau factorii demografici.
17. Henry Assael, *Consumer Behavior and Marketing Action*, ediţia a doua (Boston, editura Kent Publishing, 1983).
18. Pentru o discuţie interesantă despre aplicarea şi diferenţele dintre focus grup şi interviurile în profunzime ca tehnici de colectare de date nestructurate/necontrolate, vezi Thomas C. Kinnear şi James R. Taylor, *Marketing Research: An Applied Approach*, ediţia a patra (New York, editura McGraw-Hill, 1991).
19. Abbie Griffin şi John R. Hauser, „The Voice of the Customer", *Marketing Science*, 12(1) (iarna anului 1993), pag. 1-27.
20. F. James C. Anderson şi James A. Narus, „Business Marketing: Understand What Customers Value", *Harvard Business Review* (noiembrie-decembrie 1998), pag. 53-65.
21. Pentru o discuţie extrem de relevantă despre tipurile de elemente care coordonează valoarea şi despre modalitatea în care pot fi dezvăluite atât

Scanned with OKEN Scanner

în cercetarea consumatorului, cât și în cea a sectorului business-to-business, vezi Ian C. MacMillan și Rita Gunther MCGrath, „Discovering New Points of Differentiation", *Harvard Business Review* (iulie-august, 1997), pag. 133-145.

22. D. Frank Jones, „A Survey Technique to Measure Demand Under Various Pricing Strategies", *Journal of Marketing*, 39 (iulie 1975), pag. 75-77.
23. John R. Nevin, „Laboratory Experiments for Estimating Consumer Demand", *Journal of Marketing Research*, 11 (august 1974), pag. 261-268.
24. Primul articol despre analiza comerțului din literatura de marketing aparține lui Paul E. Green și lui Vithala R. Rao, „Conjoint Measurement for Quantifying Judgmental Data", *Journal of Marketing Research*, 8 (august 1971), pag. 355-363. Pentru o discuție nonetică legată de aplicările specifice în domeniului stabilirii prețului, vezi Patrick J. Robinson, „Application of Conjoint Analysis to Pricing Problems", în *Market Measurement and Analysis*, ed. David B. Montgomery și Dick R. Wittink (Cambridge, MA, editura Marketing Science Institute, 1980), pag. 183-205.
25. Următoarele articole descriu procedurile de manipulare a datelor pentru analiza conjoint: J.B. Kruskal, „Analysis of Factorial Experiments by Estimating Monotone Transformations of the Data", *Journal of the Toyal Statistical Society*, Seria B (1965), pag. 251-263; Dove Peckelman și Susan Sen, „Regression Versus Interpolation in Additive Conjoint Measurement", *Association for Consumer Research (1976)*, pag. 29-34; Philip Cattin și Dick Wittink, „Further Beyond Conjoint Measurement: Toward Comparison of Methods", 1976, *Association for Consumer Research Proceedings (1976)*, pag. 41-45.
26. Franklin Acito, „An Investigation of Some Data Collection Issues in Conjoint Measurement", în *1976 Proceeding American Marketing Association*, ed. B.A. Greenberg și D.N. Bellenger (Chicago: American Marketing Association, 1977), pag. 82-85; James McCullough și Roger Best, „Conjoint Measurement: Temporal Stability and Structural Reliability", *Journal of Marketing Research*, 16 (februarie, 1979), pag. 26-31; Maadhav N. Seagal, „Reliability of Conjoint Analysis: Contrasting Data Collection Procedure", *Journal of Marketing Research*,

Scanned with OKEN Scanner

19 (februarie 1982), pag. 139-143.

27. McCullough şi Best, „Conjoint Measurement", pag. 26-31.
28. Bobby J. Calder, „Focus Groups and the Nature of Qualitative Marketing Research", *Journal of Marketing Research*, 14 (august 1977), pag. 353-364.
29. Johnny K. Johansson şi Ikujiro Nonaka, „Marketing Research the Japenese Way", *Harvard Business Review* (mai-iunie, 1987).
30. Pentru cititorul obişnuit cu statistici clasice, aceste sugestii pentru ajustarea datelor în urma prognozării vânzărilor de către manageri poate părea ceva irațional. Dar este important de reţinut că scopul estimării numerice a sensibilităţii faţă de preţ este de a face estimări utile, şi nu de a testa obiectiv o teorie. Dacă managerii au păreri pe care le susţin puternic, în lumina cărora istoricul vânzărilor poate aduce estimări net îmbunătăţite, este pur şi simplu nerentabil să ignori acele păreri doar pentru că nu sunt obiective. Vezi Edward E. Leamer, „Let's Take the Con Out of Econometrics", *American Economic Review*, 73 (martie, 1983), pag. 31-43.
31. „Survey Your Customers – Electronically", *Harvard Management Update* (aprilie 2000), pag. 3-4, Harvard College, Cambridge, MA.
32. Vezi, de exemplu, site-ul www.scip.org.
33. „Recensământul Producătorilor" este o publicaţie a Ministerului de Comerţ din SUA. Pentru alte surse administrative, vezi publicaţia Ministerului de Comerţ intitulată *A Guide to Federal Data Sources on Manufacturing*. Sondajul „Survey of Industrial Buying Power" este publicat anual într-o ediţie specială a revistei *Sales and Marketing Management*. Alte resurse utile de informaţii despre detaliile demografice şi motivaţii de cumpărare ale firmelor pot fi obţinute de la asociaţiile comerciale de profil (de exemplu, Rubber Manufacturers Association, National Machine Tool Builders Association) şi din registrul firmelor private sau de la companii de cercetare (de exemplu, Predicasts, Inc., Dun & Bradstreet, Standard & Poor's).

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 14

Etica şi legea

Înţelegerea constrângerilor legate de stabilirea preţului

Atunci când ia decizii legate de stabilirea preţului, un specialist în strategie trebuie să ţină cont nu numai de profitabilitate, ci şi de aspectele etice şi legale. Din păcate, de cele mai multe ori nu ai la cine să apelezi pentru o consultanţă adecvată pe aceste două probleme. Avocaţii* care nu sunt specializaţi pe dreptul antitrust au tendinţa să fie extrem de conservatori – fiind împotriva acelor activităţi care uneori nu numai că sunt ilegale, dar pot conduce şi la declanşarea unor investigaţii. În realitate, micile schimbări în politicile discutabile de stabilire a preţului sunt exact ceea ce este necesar pentru a le face atât profitabile, cât şi uşor de verificat. Pe de altă parte, managerii de produs şi de vânzări, dornici să atingă obiectivele trimestriale, nu vor mai lua deloc în calcul aceste constrângeri, ceea ce poate conduce la procese costisitoare în care sunt implicate companiile lor, atât în tribunale, cât şi în ochii opiniei publice. Acest capitol este menit să atragă atenţia asupra problemelor de acest tip şi să îţi ofere informaţiile de care ai nevoie, astfel încât să evaluezi foarte clar sfaturile pe care le primeşti.

---

* Eugene F. Zelek, Jr. a scris subcapitolul intitulat „Cadrul legal pentru stabilirea preţurilor" din cadrul acestui capitol. Zelek este partener la firma de avocatură Freeborn & Peters LLP din Chicago şi conduce grupul privind legislaţia antitrust şi comercială din cadrul aceleiaşi firme. Scriitorul doreşte să mulţumească colegilor săi, William C. Holmes şi Tonita M. Helton, pentru ajutorul acordat.

Constrângerile de ordin etic legate de stabilirea preţurilor

„Poate că nici o altă componentă a activităţii manageriale nu este mai dificil de descris cu precizie, de evaluat cu acurateţe şi de recomandat realist din punct de vedere moral decât domeniul stabilirii preţurilor."[1] Această apreciere citată destul de des în revistele de specialitate reflectă divergenţa uriaşă dintre opiniile de ordin etic referitoare la stabilirea preţului. Chiar şi printre autorii care aderă la ideea obţinerii obligatorii a profitului, există câţiva care consideră că nu este etic să percepi preţuri diferite decât în măsura în care ele reflectă diferenţe la nivelul costurilor, în vreme ce alţii consideră stabilirea preţului ca fiind lipsită de etică, singura excepţie fiind atunci când preţurile sunt stabilite „egal sau direct proporţional cu beneficiul primit".[2]

În consecinţă, există destul de puţine materiale scrise despre etica din domeniul stabilirii preţului, mai puţine decât despre oricare alt subiect ce are legătură cu marketingul, iar cele care există au tendinţa să se focuseze pe aspectele simple, ca de exemplu frauda şi fixarea preţului.[3] Aspectele mai dure implică strategii şi tactici pentru obţinerea profitului.

Acest capitol este menit să îi ajute pe manageri să obţină mai mult din valoarea creată de către produsele şi serviciile pe care le vând. În multe culturi, şi în rândul multora dintre cei care promulgă principii etice, un asemenea obiectiv este condamnabil din punct de vedere moral. Deşi această opinie era împărtăşită cândva de majoritatea oamenilor, popularitatea sa a scăzut în general de-a lungul ultimelor trei secole din cauza succesului capitalismului şi eşecului colectivismului de a furniza o îmbunătăţire a nivelului de trai. Cu toate acestea, mulţi oameni, inclusiv din domeniul afacerilor şi din învăţământ, sunt de părere că există constrângeri legale de ordin etic în ceea ce priveşte maximizarea profitului prin intermediul stabilirii preţului.

Este important să clarifici care este părerea ta vizavi de acest subiect şi care este cea a clienţilor tăi asupra acestor standarde înainte să apară situaţii ambigue. Topologia constrângerilor de ordin etic de la nivelul stabilirii preţului expusă în figura 14-1 este un bun punct de plecare. Cititorii ar trebui să determine unde să tragă linia în ceea ce priveşte constrângerile de ordin etic – pentru ei înşişi şi pentru domeniul în care îşi desfăşoară activitatea – şi să determine şi modalitatea prin care alte persoane (familia, vecinii, grupuri sociale) ar putea percepe asemenea decizii.

Majoritatea oamenilor ar respinge ideea inexistenţei constrângerilor de ordin etic, în cadrul cărora vânzătorul poate dicta preţul şi termenii de vânzare şi să le impună unui cumpărător refractar. Vânzarea „protecţiei" de către crima organizată este general condamnată. Practica de a-i obliga pe angajaţii unei companii dintr-un orăşel în care nu mai există alte firme să cumpere de la „magazinului companiei" este supusă unui oprobriu mai redus ca intensitate.

Scanned with OKEN Scanner

FIGURA 14-1 Când este considerat un preţ etic? Constrângeri etice

Nivel	Modificarea este considerată ca fiind etică atunci când	Implicaţii/Proscriere
1	Preţul este plătit în mod voluntar.	„Să atragem atenţia cumpărătorului asupra acestui aspect.“
2	„... şi se bazează pe o informaţie similară“	Nu se face nici o vânzare fără dezvăluirea completă a tuturor informaţiilor (defecte ale automobilelor second-hand, riscurile fumatului)
3	„... şi nu exploatează necesităţile esenţiale ale cumpărătorilor“	Nu se obţin profituri excesiv de mari în cazul unor produse esenţiale, cum ar fi medicamente indispensabile, de care depinde viaţa bolnavului.
4	„... şi este justificat prin costuri“.	Nu se face o stabilire segmentată a preţurilor în funcţie de valoare. Nu se obţin profituri excesiv de mari speculând lipsa de pe piaţă a anumitor produse, nici chiar în cazul celor mai puţin importante.
5	„... şi permite acessul egal la bunurile respective, indiferent de capacitatea de acoperire a costurilor.“	Nu se fac modificări în interes personal. Oferi dacă poţi şi primeşti când ai nevoie.

Chiar şi atunci când guvernul în sine este vânzătorul care îi obligă pe oameni să achiziţioneze bunuri şi servicii la un preţ (rată de impozitare) fixat de el, oamenii condamnă de obicei tranzacţia dacă nu simt că au puterea de a influenţa condiţiile impuse. Acest grad de constrângere de ordin etic a fost utilizat şi pentru a condamna „trusturile“ care, înainte de apariţia unei legislaţii antitrust, utilizau uneori tactici reprobabile pentru a-i împinge pe competitorii cu preţuri scăzute la faliment. Negându-le consumatorilor dreptul la produse alternative, se pare trusturile că îi forţau pe aceştia să le cumpere pe ale lor.

Primul nivel de ordin etic este format din toate economiile de piaţă competitive, operative şi impune ca toate tranzacţiile să fie realizate voluntar. Economiile capitaliste aflate la început şi unele dintre cele mai dinamice din prezent (de exemplu, cea din Hong Kong), condamnă orice tranzacţie ce se conformează acestui criteriu. Principiul legal al calităţii produsului pe riscul cumpărătorului, „Cumpărătorul să fie atent“, a caracterizat aproape toate tranzacţiile economice din Statele Unite înaintea secolului XX. Pe o asemenea piaţă, oamenii fac adesea achiziţii regretabile (de exemplu, ceasuri scumpe cu nume de brand care se dovedesc a fi nişte imitaţii sau achiziţionarea unor acţiuni ale unor companii supraevaluate). Pe de altă parte, în lipsa unor costuri legale mari care sunt asociate cu îndeplinirea cerinţelor de acordare a licenţei, de branding şi de informare, oportunităţile pentru noile afaceri există din abundenţă, chiar şi pentru cei mai săraci – transformând şomajul într-un aspect nesemnificativ.

Al doilea nivel de ordin etic impune un standard mai restrictiv, condamnând chiar şi tranzacţiile voluntare efectuate de către cei care ar profita de informaţii necinstite legate de schimb. Să vinzi o maşină utilizată fără să dezvălui că are un defect

Scanned with OKEN Scanner

cunoscut, să ascunzi un risc cunoscut al utilizării unui produs sau să nu precizezi exact care sunt beneficiile obţinute de la un produs reprezintă exemple principale de tranzacţii care ar fi pedepsite de către acest criteriu etic. Astfel, mulţi ar condamna vânzarea unui teren în Florida, la preţuri foarte mari unor cumpărători necunoscători, din afara statului, sau vânzarea de bilete la loterie celor săraci, deoarece vânzătorul s-ar putea aştepta în mod rezonabil ca aceşti potenţiali cumpărători să nu cunoască sau să nu poată procesa informaţiile necesare pentru a lua o decizie în cunoştinţă de cauză. De vreme ce vânzătorii cunosc, de obicei, mai multe despre trăsăturile şi beneficiile produselor decât majoritatea cumpărătorilor, ei ar putea avea o datorie de ordin etic să dezvăluie în totalitate şi corect ceea ce ştiu.[4]

Al treilea nivel de ordin etic impune un criteriu şi mai sever: ca vânzătorii să nu câştige mai mult decât un profit „rezonabil" din vânzările „produselor de bază" pentru care cumpărătorii au numai alternative limitate. Acest principiu este adesea definit în felul următor: „Nimeni nu ar trebui să profite de necazurile altor oameni". Astfel, chiar şi societăţile capitaliste impun uneori controlul chiriilor pentru locuinţe şi preţuri controlate pentru medicamente şi taxe pentru doctori. Chiar şi atunci când acest nivel de contrângere de ordin etic nu a fost transformat în lege, oamenii care l-au adoptat îi condamnă pe cei care ridică preţul pentru gheaţă în timpul unei căderi de curent electric sau preţul buştenilor după un uragan, atunci când cerinţa pentru astfel de produse creşte.

Al patrulea nivel de ordin etic extinde criteriul celui de-al treilea nivel de ordin etic pentru toate produsele, chiar şi pentru acelea pentru care există mulţi înlocuitori şi care de obicei nu sunt considerate produse de strictă necesitate. Profitul este justificabil din punct de vedere moral numai atunci când este constituit dintr-o sumă minimă necesară pentru a determina companiile şi indivizii să ia decizii spre binele membrilor societăţii mai puţin avantajaţi. Profitul este justificabil din punct de vedere etic numai ca preţul pe care societatea trebuie să îl plătească pentru a-i determina pe furnizorii de capital şi de servicii să îmbunătăţească bunăstarea acelor persoane mai puţin norocoase. Profiturile obţinute din exploatarea serviciilor unice, a ideilor extraordinare sau eficienţei excepţionale (denumite „rente economice") sunt suspecte din punct de vedere moral în această situaţie dacă nu se arată că toată lumea, sau cel puţin cei mai nevoiaşi, beneficiază de pe urma unor asemenea profituri câştigate, ca în cazul în care o companie cu profit mare oferă totuşi preţuri mai mici şi condiţii mai bune de lucru decât competitorii săi. Profiturile din speculaţii (să cumperi la preţ mic şi să vinzi la preţ mare) sunt în mod evident condamnabile, aşa cum este şi preţul segmentat (să percepi de la consumatori preţuri diferite pentru a capta niveluri diferite de valoare), în afară de situaţia în care acele preţuri reflectă de fapt diferenţe la nivelul costurilor.

Al cincilea nivel de ordin etic, reprezentând şi cea mai severă constrângere, este incompatibil cu pieţele. În unele societăţi „primitive", fiecare individ este obligat să îşi

Scanned with OKEN Scanner

împartă averea cu cei mai săraci din trib. „De la fiecare, în funcţie de posibilitatea sa, către fiecare, în funcţie de nevoia sa“ este această premisă etică adoptată de societăţile marxiste şi chiar de către câţiva filozofi respectaţi. Aceia care chiar au încercat să îl pună în practică, totuşi, s-au retras în cele din urmă în faţa brutalităţii care era necesară pentru a obliga oamenii care îşi urmăresc propriile interese „să ofere în funcţie de posibilităţile lor“ fără să aibă nici o răsplată. Totuşi, în cadrul familiilor şi al societăţilor mici, autoselectate, acest principiu de ordin etic poate să aibă succes. În cadrul organizaţiilor sociale şi religioase, membrii conlucrează adesea în interesul lor comun şi împart rezultatele. Chiar şi în cadrul firmelor, parteneriatele sunt realizate în vederea împărţirii norocului şi ghinionului fiecăruia, în cadrul unor limite bine definite.

Pentru fiecare nivel de constrângere de ordin etic, trebuie să fie determinate pierderile şi câştigurile, atât pentru indivizi cât şi pentru societate, care vor rezulta din respectiva restricţie. Ce efect are fiecare nivel asupra bunăstării materiale şi sociale a celor care îl consideră un model de urmat? Ar trebui aceleaşi modele să fie aplicate în contexte diferite? De exemplu, modelul tău este diferit atunci când vinzi firmelor faţă de situaţia în care vinzi direct consumatorilor? Modelele tale etice s-ar schimba atunci când ai vinde într-o altă ţară în care competitorii locali au, de obicei, un nivel etic mai ridicat sau mai scăzut decât al tău? În impunerea modelelor pe care prietenii, asociaţii de afaceri şi reprezentanţii politici le aplică, managerii trebuie să se întrebe dacă modelele personale se respectă atât în viaţa profesională, cât şi în cea personală. De exemplu, ar condamna ei o companie petrolieră pentru că obţine profituri foarte mari ca urmare a unor preţuri excesiv de mari, deşi ei înşişi obţin profituri imense de pe urma unei case pe care au pus-o la vânzare la un preţ foarte mare pe o piaţă de proprietăţi imobiliare foarte solicitată. Dacă aşa se întâmplă, atunci sunt ei ipocriţi sau există o justificare pentru evaluarea diferită a indivizilor şi firmelor?

Deşi avem cu siguranţă propriile noastre păreri formate în legătură cu nivelurile de ordin etic considerate practice şi de dorit în relaţiile cu ceilalţi şi care se aplică diferit în contexte diferite, considerăm că nici noi şi nici majoritatea oamenilor care se proclamă a fi experţi în probleme de etică de afaceri nu suntem calificaţi pentru a lua aceste decizii în numele altcuiva. Fiecare persoană trebuie să ia propriile decizii şi să suporte consecinţele la nivel personal şi social.

În ciuda părerilor personale de ordin etic legate de stabilirea preţului, ar fi o prostie să se ignore constrângerile legale de la nivelul acesteia. Legislaţia antitrust din Statele Unite s-a dezvoltat de-a lungul timpului pentru a reflecta evaluările morale ale cetăţenilor atât asupra companiilor, cât şi asupra încercărilor companiilor de a aproba legi care să le protejeze de competitori mai eficienţi sau mai agresivi. După cum arată expunerea sumară de mai jos, semnificaţia acestor legi se schimbă în timp, pe măsură ce tribunalele reacţionează în faţa schimbărilor atitudinilor sociale şi a existenţei mai multor judecători cu viziuni politice diferite.

Scanned with OKEN Scanner

Cadrul legal pentru stabilirea preţului

Atunci când ia decizii în vederea stabilirii preţului, specialistul în strategie trebuie să ia în considerare nu numai ceea ce este profitabil, dar şi ceea ce este legal. De la sfârşitul secolului al XIX-lea, Statele Unite s-au angajat să menţină competiţia de la nivelul preţurilor prin stabilirea şi întărirea politicii antitrust. Legile, regulamentele şi statutele, precum şi deciziile juridice nenumărate au definit ceea ce constituie un comportament anticompetitiv de stabilire a preţului şi legile sub incidenţa cărora guvernul şi părţile private pot acţiona legal în instanţă pe cei care se angajează în asemenea practici.

Vreme de mai mult de 100 de ani, legea antitrust americană a răspuns pe o piaţă complexă şi dinamică adoptând aceste două trăsături, ceea ce a condus la politici care sunt întotdeauna cercetate amănunţit şi puse la îndoială, uneori fiind extinse şi revizuite. Tendinţa generală din Statele Unite de-a lungul ultimelor decenii a fost de a elimina tendinţa de judecare a comportamentului în funcţie de presupuneri economice şi de focusare pe efecte economice demonstrabile, lucru care a încurajat o mare parte din libertatea contemporană acordată stabilirii preţului. Desigur, un companion necesar pentru politicile emergente, precum şi o perioadă de rezervă (întârziere) uneori necesară pentru ca legislaţia să ajungă din urmă piaţa, este ambiguitatea. În schimbul unei oarecare nesiguranţe, există mai multă libertate de acţiune pentru firme, astfel încât să se adapteze în mod creativ atât noilor, cât şi vechilor provocări.

Această secţiune discută aspecte-cheie ale legii stabilirii preţului, focusându-se în principal pe acela al aplicabilităţii generale în Statele Unite, la nivel federal.[6] Datorită istoriei de lungă durată a legislaţiei Statelor Unite în aria stabilirii preţului, acestea au servit drept model pentru alte zone de pe glob, inclusiv pentru Uniunea Europeană (UE) şi Japonia. De exemplu, legea antitrust a UE interzicea în mod tradiţional lucruri precum limitările teritoriale aplicate intermediarilor şi care aveau legătură cu comerţul peste graniţă, dar o dispoziţie legală pentru a reduce sau a elimina răspunderea atâta vreme cât era demonstrată buna credinţă a intrat în vigoare în 2000.[7] Prin aceasta, dar şi prin schimbarea produsă la nivelul opticii americane cu peste 20 de ani mai devreme, se recunoaşte interesul legitim al unui furnizor în controlarea modalităţii în care produsele sale sunt vândute în anumite circumstanţe.

În Statele Unite, legile antitrust sunt susţinute atât de guvern, cât şi de persoanele fizice. Ministerul de Justiţie poate să intenteze procese penale şi civile, deşi primele sunt rezervate în principal doar pentru activităţile de fixare a preţului susţinute de un anumit cartel.[8] În acelaşi timp, Comisia Federală de Comerţ (FTC) poate intenta proces civil[9], la fel ca şi părţile private. Adeseori, reclamanţii civili apelează la hotărârile judecătoreşti pentru a stopa anumite comportamente şi, în cazul părţilor private, ei ar putea să ceară o sumă de trei ori mai mare decât pagubele economice suferite (un lucru cunoscut sub denumirea de „daune triple"), precum şi taxele legale

Scanned with OKEN Scanner

şi de judecată.[10] În vreme ce litigiile antitrust private sunt mai puţin numeroase decât cele iniţiate de guvern, procesele private se bazează adesea pe cazuri importante ale acestuia din urmă.

Efectul actului Sarbanes-Oxley asupra practicilor de stabilire a preţului

Ca reacţie directă la scandalurile financiare corporatiste larg comentate care implicau companii de tipul Enron şi WorldCom, Actul Sarbanes-Oxley – un act important şi cuprinzător de revizuire a instrumentelor financiare – s-a concretizat într-o lege în 2002.[11] Deoarece unul din scopurile principale ale actului este acela de a facilita o mai mare transparenţă a informaţiilor financiare pentru public şi de a oferi măsuri de răspundere în raportarea şi monitorizarea comportamentului corporaţiei, impactul său asupra practicilor de stabilire a preţului şi de conformare cu legea antitrust în general este menit să provoace o mai mare rigoare decât cea existentă într-un număr mare de companii înainte de promulgarea legii. În vreme ce multe dintre cerinţele actului Sarbanes-Oxley se aplică numai unui „emitent" sau unei companii cu acţiuni la bursă sau cotată la bursă,[12] unii comentatori au recomandat ca şi companiile private să fie obligate să îndeplinească toate cerinţele impuse de această lege.[13]

Printre altele, Sarbanes-Oxley impune în mod specific proceduri financiare şi de audit sau raportări mai stricte. De exemplu, actul cere ca directorul contabil al emitentului şi directorul executiv să certifice documentele de raportare financiară (de exemplu, rapoartele trimestriale şi anuale ale companiei) şi să ştie faptul că raportarea unor date false constituie un delict penal.[14] Actul accentuează şi procedurile de dezvăluire şi mecanismele de controlare a contabilităţii interne, precum şi prevederile legate de dezvăluirea unor informaţii confidenţiale, inclusiv modalităţile de pedepsire a informatorilor, ce pot fi penalizaţi cu amendă sau cu până la 10 ani de închisoare, sau ambele.[15]

În timp ce actul Sarbanes-Oxley nu a fost creat cu intenţia directă de a supraveghea aplicarea legii antitrust în problemele de stabilire a preţului, scopul larg al acestuia are consecinţe şi asupra acestei zone. Unele dintre cele mai clare exemple în contextul politicilor de stabilire a preţului şi al altor probleme asociate includ elemente de control mai rigide la nivelul contabilităţii şi proceduri de dezvăluire legate de tratamentul şi utilizarea discounturilor, rabaturilor şi a fondurilor promoţionale în general, indiferent de faptul că o companie le oferă sau le primeşte. Prin urmare, companiile sunt sfătuite, printre altele, să stipuleze în politicile de control intern cerinţe şi recomandări pentru stabilirea preţului şi acţiunile de stabilire a preţului, să pregătească documentele în vederea acestor acţiuni şi o procedură pentru investigarea şi răspunsul faţă de rapoartele angajaţilor care prezintă asemenea încălcări realizate în interiorul companiei.

Scanned with OKEN Scanner

Fixarea preţului sau încurajarea preţului

Într-un efort de a reduce sau de a evita riscurile de pe piaţă, oamenii de afaceri au fost foarte interesaţi de ceva timp de stabilirea preţurilor împreună cu competitorii lor sau de a dicta sau a influenţa preţurile percepute de către intermediarii lor ulteriori, cum ar fi distribuitorii, dealerii şi retailerii. De-a lungul timpului, legislaţia americană nu s-a ocupat foarte mult de acest aspect. În acelaşi timp, acum este clar că există o oarecare flexibilitate în ceea ce pot face competitorii – care laolaltă au o influenţă asupra preţurilor de pe piaţă –, dar cele mai mari schimbări se găsesc în aria canalelor de distribuţie, acolo unde stabilirea preţurilor este fidelă legii dacă este realizată corect.

Există două modalităţi de fixare a preţului: pe orizontală şi pe verticală. În primul caz, competitorii sunt de acord cu preţurile pe care le vor percepe sau cu termenii de vânzare principali care afectează sau care au influenţă asupra preţului. În al doilea caz, un furnizor şi un reseller cad de acord asupra preţurilor pe care cel din urmă le va percepe sau asupra termenilor de revânzare referitori la preţ pentru produsele furnizorului. Cu toate acestea, în cazul în care un intermediar, cum ar fi un reprezentant independent de vânzări, nu ia în proprietate produsele furnizorului şi se comportă numai ca agent al furnizorului, nu poate exista nici o fixare verticală a preţului deoarece legea priveşte vânzarea ca fiind realizată direct între furnizor şi consumatorul final, intermediarul îndeplinind rolul de simplu canal de distribuţie. În consecinţă, furnizorul nu face altceva decât să îşi stabilească propriile preţuri şi termeni de vânzare.[16]

Principala lege din această zonă este Secţiunea 1 a Legii Sherman, un regulament din 1890 care interzice „fiecare contract, combinaţie… sau conspiraţie care restricţionează comercializarea."[17] Cerinţa referitoare la contract, combinaţie sau conspiraţie semnifică inevitabil că trebuie să existe o înţelegere între doi sau mai mulţi indivizi sau entităţi. Prin urmare, legea nu ajunge la o înţelegere unilaterală.[18] Mai mult, Legea Sherman nu interzice doar imitarea comportamentului de stabilire a preţului al unui competitor (aspect intitulat „paralelism conştient").[19]

Uneori, există contracte scrise sau alte dovezi directe ale conspiraţiilor existente la nivelul fixării preţului. De foarte multe ori, dovada contractului trebuie să fie extrasă din acţiunile părţilor implicate. Deşi paralelismul conştient în sine nu este suficient pentru a stabili o înţelegere, atunci când comportamentul uniform sau similar este cuplat cu unul sau mai mulţi „factori plus", tribunalele au descoperit că a existat o acţiune în colaborare. Poate că cel mai puternic dintre aceşti factori ar fi dacă respectiva conduită ar veni împotriva propriilor interese ale fiecărei părţi implicate care ar fi acţionat de una singură, dar coerentă cu propriul interes dacă toate s-ar fi comportat în aceeaşi modalitate, cum ar fi impunerea uniformă a unor restricţii nepopulare sau măriri de preţuri în faţa surplusurilor.[20] Un alt factor este oportunitatea

Scanned with OKEN Scanner

de a complota (adesea ilustrată de comunicările între sau la nivelul părţilor), urmată de acţiuni identice sau similare, deşi efectul edificator al unei asemenea oportunităţi sau comunicări poate fi redus de justificări comerciale legale.[21]

O dată ce a fost descoperită o acţiune în colaborare, următorul pas este să o evaluezi. Speţele juridice au perfecţionat Secţiunea 1 a Legii Sherman pentru a impune două niveluri de dovezi, în funcţie de natura presupusei ofense. Unele ofense sunt considerate a fi ilegale *per se*, în vreme ce altele sunt analizate din perspectiva abordării *rule of reason*. Ofensele *per se* necesită ca prezenţa practicii inacceptabile să fie dovedită şi să existe prejudicii şi daune, în vreme ce ofensele supuse abordării *rule of reason* adaugă un al treilea element – faptul că practica în chestiune să fie în mod nejustificat anticompetitivă. În general, este mai uşor să dovedeşti existenţa unei încălcări a legii prin testul *per se* şi este mai dificil să faci aşa ceva prin intermediul abordării *rule of reason*, deoarece cea din urmă necesită o analiză economică detaliată şi o echilibrare financiară a efectelor procompetitive şi a celor anticompetitive. Desigur, abordarea *rule of reason* le oferă acuzaţilor oportunitatea de a-şi justifica comportamentul, un lucru refuzat prin legea *per se*.

În mod tradiţional, toate aranjamentele ce aveau influenţe asupra preţului erau considerate a fi evident anticompetitive în mod nejustificat şi, din acest motiv, ilegale *per se*. Cu toate acestea, în ultimii aproximativ 25 de ani, Curtea Supremă de Justiţie a Statelor Unite a acordat o mai mare importanţă expunerii unor efecte economice demonstrabile decât bazării pe presupuneri, aşa că s-a instaurat o erodare a aplicării regulii *per se* la nivelul problemelor de stabilire a preţului atât pe orizontală, cât şi pe verticală.

Fixarea preţului pe orizontală

În arena orizontală, fixarea directă a preţului – competitori aflaţi în aceeaşi cameră plină de fum care cad de acord să stabilească preţurile sau să măsluiască oferta de vânzare – rămâne, *per se*, ilegală. Acelaşi tratament este acordat fixării indirecte a preţului, acolo unde există un aranjament ambiguu între competitori pe care un tribunal l-a stabilit ca fiind o practică de fixare a preţului ilegală după întreprinderea unui studiu sau a unei analize de piaţă detaliate, bazate pe fapte reale.[22]

Cu toate acestea, atunci când o restricţie la nivelul preţului este numai un efect incidental al unei activităţi procompetitive dezirabile (denumit uneori „fixare a preţului incidentală"), este evident că se aplică cea mai tolerantă abordare a *rule of reason*. Acest punct este ilustrat de *National Collegiate Athletic Association* versus *Board of Regents*, caz în care Curtea Supremă de Justiţie a aplicat abordarea *rule of reason* şi a menţionat că legile care se ocupă de domeniul echipamentului şi programului atleţilor erau adecvate, dar cele care limitau expunerea la televiziune a echipelor de fotbal membre constituiau o restricţie nejustificată, iar preţurile erau mărite pe temeiuri ilegale.[23]

Scanned with OKEN Scanner

Fixarea preţurilor pentru revânzare sau încurajarea lor

Fixarea preţurilor pe verticală

Întotdeauna fixarea preţului pe verticală a fost considerată ilegală *per se*, dar cazurile recente de la Curtea Supremă au limitat aplicarea legii *per se*. În cazul *State Oil Co. versus Khan,* de la sfârşitul anului 1997, Curtea Supremă a demontat precedentul realizat în urmă cu 29 de ani pentru a stabili că mai degrabă abordarea *rule of reason* şi nu testul *per se* se aplică în cazul contractelor verticale ce impuneau preţurile de revânzare maxime sau „cele mai mari", deoarece cumpărătorii nu sunt întotdeauna afectaţi de asemenea înţelegeri şi, într-adevăr, pot beneficia de pe urma lor în măsura în care preţurile se menţin scăzute.[24] Cu toate acestea, utilizarea stabilirii preţului de revânzare maxim este destul de rară, realizându-se, de exemplu, atunci când furnizorul doreşte să limiteze adaosurile comerciale de revânzare pentru un produs nou, căutat, sau pentru a facilita popularizarea preţului la nivel naţional sau regional.[25] Din punctul de vedere al unei firme, dorinţa de a stabili preţuri minime („pragul minim") sau exacte (fiecare menit de obicei să rezolve problema legată de discount) este mult mai întâlnită, dar procedând astfel prin contract rămâne evident ilegal.

Cu toate acestea, deciziile Curţii Supreme în cazurile *Monsano* şi *Business Electronics* din anii '80 exprimă clar că stabilirea unor preţuri de revânzare maxime, minime sau exacte în lipsa unui contract (adică unilateral) nu constituie o fixare ilegală a preţului interzisă prin Legea Sherman.[26] Prin urmare, un furnizor poate anunţa un preţ la care produsul său să poată fi revândut (adică să stabilească o politică de preţ de prag maxim, minim sau exact) şi să refuze să vândă oricărui reseller care nu se conformează acestei decizii, atâta vreme cât nu există un contract încheiat între furnizor şi resellerul său în ceea ce priveşte nivelurile preţurilor de revânzare.[27] Chiar şi atunci când resellerii urmează politica de preţ de revânzare a furnizorului, nu se poate vorbi de un contract ilegal. Având această libertate de acţiune după cazul *Monsanto* şi *Business Electronics*, mulţi producători de produse căutate au descurajat cu succes reducerile ataşate produselor lor din domenii atât de diverse, precum aparate electrocasnice, mobilă, instalaţii, articole sportive, anvelope, valize, casete video, provizii agricole, echipamente de testare electronică şi accesorii auto sau piese de schimb.

O justificare frecventă oferită pentru politicile de preţ de revânzare minime sau exacte este să se permită un adaos comercial suficient pentru a furniza un mediu de vânzări care se pliază pe obiectivele furnizorului în ceea ce priveşte produsele sale, inclusiv imaginea de brand. De exemplu, furnizorul poate să îşi dorească oameni de vânzări informaţi, showroom-uri, stocuri mari şi servicii superioare. Desigur, asemenea politici pot ajuta la sprijinirea unor adaosuri comerciale ale furnizorului mai mari. Uneori, impunerea unor asemenea politici este căutată de reselleri pentru a

Scanned with OKEN Scanner

se izola de competiţia de la nivelul preţului. Atâta vreme cât nu există un contract în legătură cu nivelurile de preţ, asemenea cereri, chiar şi dacă furnizorul exercită influenţă, nu sunt ilegale.[28]

Politicile de stabilire a preţului pot fi utilizate la nivel general sau selectiv pentru a acoperi totul, de la un singur produs până la toate din linia unui furnizor. În mod similar, acestea pot fi utilizate în anumite zone geografice cu anumite canale de distribuţie în cadrul cărora eroziunea preţului reprezintă o problemă sau pot fi utilizate la nivelul întregii ţări. Oricum, o încălcare a politicii impune de obicei ca furnizorul să stopeze vânzările produselor în cauză reseller-ului iresponsabil, deşi se poate, de asemenea, ca furnizorul să îşi retragă toată linia de produse sau toate afacerile.[29] Momentul şi condiţiile în care furnizorul doreşte să reia vânzarea reprezintă decizia unilaterală a furnizorului, deşi anumite cazuri sugerează că atenţionările, ameninţările şi verificarea cu puţin timp înainte de terminarea contractului sunt inacceptabile, aparent din cauză că susţin implicit faptul că s-a căzut de acord asupra unei anumite forme de înţelegere ilegală.

Pentru a face ca o astfel de politică să dureze în timp, furnizorul trebuie în general să aibă un brand puternic sau o poziţie bună pe piaţă. Altfel, resellerii pur şi simplu nu se vor deranja să respecte politicile, de vreme ce există o mulţime de produse suplinitoare existente. În mod ironic, există cea mai mare probabilitate ca acelor produse foarte căutate să le fie de fapt aplicate discounturi, aşa că puterea necesară există de obicei. În plus, este important de observat că politicile preţului de revânzare au o extensie verticală ce este limitată la un singur nivel în cadrul canalului de distribuţie. Dacă toţi resellerii cumpără direct de la furnizor, această restricţie nu pune nici o problemă, dar dacă un număr important de vânzări sunt realizate prin intermediul nivelurilor multiple de distribuţie, politica aplicată va fi prea slabă pentru a putea fi eficientă. Cu alte cuvinte, un producător poate controla preţul de vânzare al unui retailer care cumpără direct de la el, dar nu poate ajunge la cel al unui retailer care cumpără de la un angrosist. Pentru a rezolva această problemă, producătorul poate „sări" peste angrosist făcând o vânzare direct către retailer sau ar putea transforma angrosistul într-un agent în scopul unei asemenea vânzări. Altfel, politica poate fi aplicată atât la nivelul vânzătorilor direcţi, cât şi al celor indirecţi, în vreme ce angrosiştilor să le fie permis să vândă numai resellerilor „aprobaţi". O modalitate de a rămâne pe lista aprobată este de a te ralia la această politică.

Politicile preţurilor de revânzare sunt puternice, dar legile prin care se administrează acestea astfel încât să rămână în cadrul legal sunt destul de severe. Printr-o implementare atentă, programele, care de altfel respectă legea, nu se abat de la calea legală. Asta înseamnă că orice formă de înţelegere referitoare la preţurile de revânzare trebuie să fie evitată. Nu trebuie să existe contracte de stabilire a preţurilor la revânzare, nici garanţii de conformare şi nici verificări. Pentru că această arie poate

Scanned with OKEN Scanner

fi foarte periculoasă, este imperios necesar să instruieşti personalul care se ocupă de furnizare. În acelaşi timp, multe companii au adoptat asemenea programe cu un risc scăzut şi un succes considerabil.

Programe de tranzacţii directe

O altă modalitate de a controla preţurile percepute de la utilizatorii finali este ca furnizorul să le vândă direct acestora sau, în manieră constructivă, prin utilizarea agenţilor. Atunci când furnizorul cade de acord cu utilizatorul final în privinţa preţului, dar cel din urmă nu se poate ocupa de livrarea unor cantităţi mari sau de menţinerea unui stoc suficient de mare pentru a justifica transporturi directe de la furnizor, unii furnizori caută un reseller care să facă comenzi din depozitul resellerului. Acest lucru poate fi făcut în regim de consignaţie sau prin recumpărarea de către furnizor a inventarului de la reseller imediat înainte ca acesta să fie transferat mai departe la utilizatorul final, aşa că, oricum ar fi, vânzarea ajunge direct de la furnizor la utilizatorul final. Resellerul devine un simplu depozitar de mărfuri şi agent de livrare, fiind recompensat de către furnizor strict pentru îndeplinirea acestor sarcini.

Atunci când furnizorul a negociat preţul cu utilizatorul final, dar resellerul are sau îşi păstrează titlul, furnizorul are o altă alternativă. Utilizând abordarea „alegerea resellerului", resellerul ar putea fie să aleagă să vândă produsul utilizatorului final la preţul fixat de furnizor, fie să îi spună furnizorului să găsească pe altcineva să facă acest lucru. Chiar dacă resellerul este de acord să vândă la preţul contractat, nu există o fixare a preţului ilegală *per se,* de vreme ce această practică este considerată voluntară, făcând prin urmare subiectul abordării *rule of reason.*

Încurajarea preţului de revânzare

În loc să dicteze un preţ de revânzare prin contract, politică sau vânzare directă, unii furnizori încurajează comportamentul de fixare a preţului de revânzare dorit prin oferirea de stimulente financiare sau de altă natură, cum ar fi sumele alocate advertisingului, pentru a promova anumite preţuri. Deşi aceste practici intră sub incidenţa abordării *rule of reason,* deoarece participarea este voluntară, oferirea de stimulente face subiectul restricţiilor impuse prin Legea Robinson-Patman faţă de discriminările la nivel de preţ şi de promoţie.[31]

În zona advertisingului de preţ, se utilizează foarte des un program MAP (Minimum Price Advertising), deşi conceptul principal ar putea fi utilizat şi în cazul preţurilor maxime sau exacte. Folosind această abordare, resellerul primeşte nişte sume de bani pe care să le aloce advertisingului (adesea sub forma unor fonduri de advertising în colaborare) în schimbul adoptării preţului adecvat menţionat în reclame, într-un catalog sau pe Internet.[32] Unele companii plătesc o anumită sumă de bani (ca de exemplu un rabat procentual la achiziţie), în vreme ce altele includ o reducere implicită cu precizarea că lipsa îndeplinirii cerinţelor programului duce la pierderea reducerii şi la o creştere a preţului. Ultima situaţie poate fi întâlnită în domeniul aparatelor electrocasnice.

Scanned with OKEN Scanner

O variantă în cadrul programelor MAP este advertisingul în grup sau cu preţ împărţit, prin intermediul căruia un furnizor sponsorizează o reclamă, dar resellerii pot fi menţionaţi în ea numai dacă sunt de acord să vândă la preţul promovat în timpul perioadei indicate. Din nou, se poate ca resellerii care doresc ca stabilirea preţului să fie o chestiune ce ţine de libera alegere să nu îşi dorească să apară în reclamă şi, datorită naturii voluntare a acestei abordări, nu există o ilegalitate *per se*.

O altă alternativă este reprezentată de rabaturile de preţ la produsele-ţintă. În acest caz, furnizorul îl răsplăteşte pe reseller cu stimulente de ordin financiar, în funcţie de cât sunt mai apropiate preţurile de revânzare de cel limită stabilit de furnizor. Această practică impune o raportare din partea punctului de vânzare, de obicei mai uşor de obţinut în zona produselor de larg consum, datorită utilizării la scară largă a scannerelor, devenind din ce în ce mai des întâlnită şi pe piaţa industrială.

Discriminarea la nivel de preţ şi cea promoţională

Deşi economiştii susţin că abilitatea de a percepe preţuri diferite consumatorilor diferiţi contribuie la eficienţă prin lichidarea unui stoc de mărfuri de pe piaţă, legislaţia americană referitoare la această problemă s-a axat pe menţinerea viabilităţii a unui număr mare de vânzători ca modalitate de păstrare a competiţiei. În consecinţă, în vreme ce discriminarea la nivel de preţ este considerată a fi ilegală începând cu 1914, Legea Robinson-Patman a adus un amendament asupra legislaţiei existente în 1936, aşa că acestui domeniu i se aplică foarte des respectivul amendament.[33]

Această legislaţie complexă, din perioada de recesiune economică, a intrat în vigoare pentru a proteja firmele mici prin interzicerea preţurilor discriminatorii şi a reducerilor promoţionale obţinute de marile firme, în timp ce erau scutite de taxe pentru vânzările făcute către guvern sau organizaţiile „de caritate".[34] În acelaşi timp, apariţia puternicilor cumpărători contemporani în urma perioadei de dezvoltare economică (ca de exemplu Wal-Mart sau W.W. Grainger), dar şi eforturile furnizorilor de a acorda reduceri şi subvenţii pentru a atrage clienţii într-o manieră mai eficientă, au forţat şi au încurajat vânzătorii să ofere o stabilire legală a preţului şi promoţii, în funcţie de client, căutând în mod creativ modalităţi legale prin labirintul legii Robinson-Patman. Această tendinţă are şanse să continue pe măsură ce dezvoltarea economiei şi evoluţia canalelor de distribuţie (graţie comerţului pe Internet, printre altele) vor presupune o diferenţiere mult mai sofisticată.

Ca şi în cazul altor legi antitrust, Ministerul de Justiţie, Comisia Federală de Comerţ şi părţile private ar putea fiecare să aducă în discuţie cazuri Robinson-Patman, deşi firmele de executare silită nu s-au axat pe acest domeniu de ceva timp. Într-adevăr, Ministerul de Justiţie are competenţe în domeniul penal pe această zonă care nu au fost puse în aplicare mult timp, în timp ce Comisia Federală de Comerţ aduce în discuţie în prezent puţine cazuri importante din acest domeniu după ce a

Scanned with OKEN Scanner

fost destul de activă în anii '70. Procesele private iniţiate de firme (consumatorii nu au posibilitatea să intenteze proces conform acestei legi) acoperă majoritatea activităţilor de executare.[35] Reclamanţii care au avut câştig de cauză au dreptul să primească aceleaşi despăgubiri precum cele ce pot fi acordate prin legea antitrust discutată anterior (hotărâri judecătoreşti de suspendare, despăgubiri triple, taxele de avocat şi cheltuielile de judecată).

Discriminare la nivel de preţ

Trebuie reţinut că discriminarea la nivel de preţ nu încalcă întotdeauna legea. Pentru a dovedi o discriminare la nivel de preţ, ilegală conform legii Robinson-Patman, şi presupunând că furnizorul practică un comerţ interstatal, trebuie să fie prezente fiecare din următoarele cinci elemente:[36]

1. *Discriminarea.* Acest standard este atins doar prin perceperea unor preţuri diferite unor consumatori diferiţi. Cu toate acestea, dacă motivul pentru existenţa diferenţei este datorat unei reduceri sau unei subvenţii disponibile tuturor sau aproape tuturor consumatorilor (precum o reducere acordată pentru plata la timp), dar anumiţi consumatori nu doresc să profite de ele, nu se mai poate vorbi de un element de discriminare, terminându-se astfel orice fel de investigaţie pe acest subiect. Acest aspect este cunoscut sub numele de „disponibilitatea apărării".

2. *Vânzări către doi sau mai mulţi cumpărători.* Preţurile diferite trebuie să fie percepute în cazul unor vânzări realizate în aceeaşi perioadă pentru doi sau mai mulţi cumpărători – o regulă ce permite fluctuaţii de preţ. Cu alte cuvinte, conform legii nu este adecvat să compari două vânzări complet separate realizate pe o piaţă foarte fluctuantă. Cu toate acestea, dacă preţurile se schimbă de obicei anual sau semianual, o vânzare realizată în ianuarie poate fi comparată cu una realizată în martie.

În plus, oferirea unor preţuri diferite nu este suficientă. Trebuie să existe şi vânzări reale sau contracte prin care vânzările se fac la preţuri diferite. De exemplu, dacă doi distribuitori de energie electrică încearcă să obţină un preţ special de la producător ca să liciteze pentru o lucrare de construcţie sau pentru un contract integrat de furnizare pe care numai o singură firmă îl va obţine, producătorul poate, dacă este atent, să ofere un preţ mai bun unei firme decât celeilalte deoarece, procedând astfel, face două oferte, realizând însă o singură vânzare.[37]

3. *Bunurile.* Legea Robinson-Patman se aplică numai în cazul vânzării de bunuri (considerate „mărfuri" în cadrul actului), aşa că serviciile – cum ar fi cele de telecomunicaţii, bancare şi de transport – nu sunt incluse.[38] Atunci când

Scanned with OKEN Scanner

un furnizor vinde o ofertă la pachet, cum ar fi pentru servicii de reparaţii ce includ înlocuirea pieselor sau componente de calculator ce includ şi servicii de mentenanţă, legea Robinson-Patman este relevantă numai dacă valoarea bunurilor din cadrul pachetului este mai mare. De asemenea, este posibil să transformi bunurile în servicii dacă producătorul procură materiale brute şi produce şi depozitează în numele clientului, acesta din urmă fiind cel care deţine drepturile de proprietate asupra stocului şi suportă riscurile pierderilor financiare în totalitate.

4. *Nivelul de plăcere şi calitatea.* Bunurile implicate trebuie să fie asemănătoare din punct de vedere al caracteristicilor fizice fundamentale. Preferinţele faţă de brand sunt irelevante, dar variaţiile funcţionale pot diferenţia produsele. Într-un caz-cheie, Curtea Supremă a hotărât că pentru un produs de brand şi pentru versiunea sa de marcă proprie (private-label version) identică din punct de vedere fizic şi chimic trebuie să fie stabilit acelaşi preţ de către producător.[39] În vreme ce distincţiile stabilite în precedentul juridic par uneori arbitrare, variaţiile semnificative de ordin funcţional şi fizic pot conduce la diferite produse, fiind astfel permisă utilizarea de preţuri diferite. De exemplu, două aparate de aer condiţionat ce au capacităţi semnificativ diferite de răcire constituie produse diferite, chiar dacă altfel ele par a fi identice din punct de vedere fizic.

5. *Probabilitatea rezonabilă sau prejudiciul competitiv.* Legislaţia se axează în general pe prejudiciu din unul sau două puncte de vedere. Primul, numit „linia principală" îi permite unui furnizor să dea în judecată un competitor pentru faptul că acesta din urmă a stabilit preţul în mod discriminatoriu. Dar în acest caz legislaţia impune ca preţul stabilit în mod discriminatoriu de către furnizor să fie sub costul de producţie, ceva conceput pentru a-l conduce la faliment pe competitorul său şi să aducă astfel prejudicii competiţiei pe întreaga piaţă (intitulat „intenţie de eliminare a concurenţei"), şi nu doar să obţină o cotă de piaţă din ce în ce mai mare. Mai mult, structura pieţei trebuie să fie de asemenea natură încât furnizorul care face discriminări să poată mări preţurile după ce elimină competitorul vizat sau acel prejudiciu adus pieţei este ameninţat de un randament scăzut.[40] Nesurprinzător, există câteva cazuri contemporane legate de această „linie principală" datorate acestui standard sever.

Mult mai întâlnit este prejudiciul „liniei secundare" în care resellerul sau utilizatorul final nemulţumit al unui furnizor poate da în judecată furnizorul pe motiv de discriminare la nivel de preţ. Cu toate acestea, legislaţia este clară asupra acestui aspect, stipulând că numai clienţii care se află în concurenţă trebuie să fie trataţi asemănător.

Scanned with OKEN Scanner

În cazul în care consumatorii nu se află în concurenţă din punct de vedere al locaţiilor sau pieţelor pe care le deservesc, existenţa unor preţuri diferite este posibilă conform Legii Robinson-Patman. Important de menţionat este faptul că, dacă aceste distincţii nu au loc în mod natural, ele pot fi introduse sau oficializate prin intermediul unui contract sau al unei politici prin utilizarea restricţiilor verticale de non-preţ*.

Apărarea în cazul acuzaţiilor de discriminare la nivel de preţ

Chiar dacă sunt prezente toate cele cinci elemente de discriminare la nivel de preţ, există trei apărări ce pot fi utilizate pentru a evita ceea ce altfel poate fi considerat o discriminare ilegală.[41]

1. *Justificarea costurilor*. Această apărare permite o neconcordanţă la nivel de preţ în condiţiile în care acesta este bazat pe diferenţe legitime de costuri. De exemplu, costurile de transport sunt de obicei mai mici, în funcţie de situaţie, în cazul unui transport cu camionul. Cu toate acestea, deşi nu e obligatorie realizarea nici unui fel de economii, dacă furnizorul procedează astfel, legea stipulează că o parte sau toate economiile pot fi transmise clientului, dar nimic altceva în plus.

O zonă de obicei problematică este cea a discounturilor acordate în funcţie de volumul achiziţionat, în special a celor care sunt afişate progresiv, cu mari diferenţe între niveluri. Probabil că această structură reflectă diferenţele reale între costuri existente acum mai mulţi ani, atunci când a fost adoptată de către furnizor, dar dacă analiza costurilor de bază nu este actualizată regulat, probabil că reducerile nu urmăresc îndeaproape costurile din prezent. Într-adevăr, natura dinamică a afacerilor şi precizia impusă de a sprijini această apărare îngreunează aplicarea sa cu succes, deşi nivelul de sofisticare al costurilor în funcţie de activitate are un potenţial foarte mare. Unii producători păstrează declaraţiile contabile de profit şi pierderi la sediile clienţilor lor şi îşi ajustează preţurile în mod corespunzător.

2. *Atingerea nivelului impus de concurenţă.* Conform acestei apărări, discriminarea este permisă dacă este bazată pe convingerea că un preţ discriminatoriu este necesar pentru a atinge nivelul impus de un furnizor concurent care livrează clientului preferat sau pentru a menţine o diferenţă tradiţională la nivelul preţului.[42] Cei mai mulţi manageri sunt familiarizaţi cu aplicarea acestei apărări la nivel micro, adică atunci când un cumpărător îi spune vânzătorului că un concurent al vânzătorului a oferit un preţ mai mic. Cu toate acestea, atingerea nivelului impus de competiţie poate fi utilizată şi la nivel macro, pentru a justifica aspecte precum reducerile acordate în funcţie de volumul de marfă achiziţionat care au devenit atât de des întâlnite în domeniu încât

* Vezi secţiunea „Restricţii verticale de non-preţ" prezentată în continuare.

Scanned with OKEN Scanner

ajustarea lor pentru a reflecta adevăratele economii la nivelul costurilor ar avea ca rezultat pierderea afacerii.

Desigur, această apărare se utilizează cel mai des la nivel micro. Din păcate, asta înseamnă că te bazezi pe cumpărător ca să obţii informaţii despre stabilirea preţurilor de către competitori în condiţiile în care cumpărătorul are toate motivele să mintă în privinţa aceasta.[43] Unele companii le oferă oamenilor lor de vânzări formulare detaliate despre modalităţi de atingere a nivelului impus de competiţie, ce necesită facturi de la firmele concurente şi alte dovezi sub formă de documente. Deşi acest tip de dovezi sunt utile, nu este relevant dacă vânzătorul are o bază raţională la momentul în care a fost luată decizia, astfel încât să fie convins că preţul competitiv descris de către cumpărător este unul real, chiar dacă mai târziu se dovedeşte a fi greşit. Totuşi, existenţa unor înregistrări scrise sau electronice cu motivele pentru care a fost oferit preţul discriminator este utilă.

Deoarece atingerea nivelului impus de competiţie reprezintă o apărare, nu este obligatoriu să se ofere preţul special altcuiva în afară de clientul care l-a solicitat. Desigur, cumpărătorii inteligenţi vor încerca să introducă în contractele lor clauze de tipul „celei mai favorizate naţiuni" sau să facă achiziţii pentru a obţine automat beneficiul unui preţ mai mic din altă parte, indiferent dacă ar avea dreptul sau nu la aşa ceva. Asemenea clauze ar putea crea tensiuni între responsabilităţile furnizorului stipulate prin Legea Robinson-Patman şi acelea impuse prin contract.

3. *Condiţiile schimbătoare*. Preţurile speciale pot fi oferite pentru mărfurile perisabile, de sezon, demodate sau cu defecte, chiar dacă preţul întreg a fost foarte mult crescut înainte de a se oferi preţurile speciale.

Discriminarea la nivel de promoţii

Legea Robinson-Patman interzice, de asemenea, discriminarea la nivel de promoţii în încercarea de a nega o modalitate alternativă de a obţine o stabilire a preţului discriminatorie. Disctincţia dintre discriminarea la nivel de preţ şi cea la nivel de promoţie este importantă deoarece lor li se aplică norme legale diferite şi, deşi cerinţele în anumite privinţe sunt mai stricte pentru discriminarea la nivel de promoţie, există în cele din urmă mai multă flexibilitate.

Discriminarea la nivel de preţ acoperă vânzarea de la un furnizor către reseller sau către utilizatorul final, cumpărătorul direct, în timp ce discriminarea la nivel de promoţii se referă de obicei la vânzarea de către reseller a produselor furnizorului.[44] În mod tradiţional, discriminarea la nivel de promoţii a fost legată în general de marketerii mărfurilor de larg consum, vânzătorii de produse industriale concentrându-se în schimb asupra discounturilor acordate în funcţie de volum, care făceau subiectul normelor de discriminare la nivel de preţ. Cu toate acestea, nevoia pentru un marketing creativ, personalizat pentru un anumit client, şi dorinţa de a obţine rezul-

Scanned with OKEN Scanner

tate mai bune în urma stimulentelor acordate de furnizor au condus la situaţia în care mulţi vânzători industriali s-au confruntat cu aceleaşi probleme. Atât furnizorii de produse de larg consum, cât şi cei industriali se concentrează acum mai degrabă pe modalitatea în care resellerii le vând produsele (discriminarea la nivel de promoţie) decât pe modalitatea în care le cumpără (discriminarea la nivel de preţ).

La fel ca în cazul discriminării la nivel de preţ, pentru a se considera că legea a fost încălcată trebuie să fie prezente câteva elemente:

1. *Stipularea de reduceri, servicii sau facilităţi.* În acest caz, furnizorul acordă resellerului fonduri pentru advertising sau pentru promoţii (cum ar fi de exemplu 5 dolari reducere pentru fiecare produs pentru a-l promova) sau oferă servicii sau facilităţi (ca de exemplu promoteri sau rafturi de prezentare gratuite), de obicei în schimbul unei anumite performanţe profesionale.

2. *Elemente legate de revânzarea bunurilor furnizorului.* Ca şi în cazul discriminării la nivel de preţ, legislaţia privind discriminarea promoţională nu se ocupă şi de furnizorii de servicii. În plus, discriminarea la nivel de promoţii se aplică în general numai resellerului. De obicei, aceasta nu acoperă cumpărătorii care utilizează sau consumă produsele furnizorului pentru a şi le crea pe cele ale lor, proprii. De asemenea, în mod normal nu acoperă încorporarea unui produs, cum ar fi zahărul în produsele de cofetărie, instrumentele de tăiat utilizate de utilajele pentru turnătorie sau sistemele audio instalate în automobile. Cu toate acestea, aceşti cumpărători sunt reselleri care ar putea intra sub incidenţa legii privind discriminarea la nivel de promoţii dacă primesc reduceri sau alte beneficii din partea furnizorului pentru promovarea faptului că produsele finite au fost realizate utilizând produsul furnizorului sau îl conţin, cum ar fi producătorii de îngheţată ce advertizează utilizarea unui brand particular de fulgi de ciocolată sau un manufacturier ce promovează utilizarea unui anumit brand de axuri pentru camioanele sale de tonaj mare.

3. *Nu sunt disponibile în aceeaşi măsură tuturor clienţilor aflaţi în concurenţă.* Din nou, nu toţi clienţii furnizorului trebuie să fie trataţi în mod asemănător, ci numai aceia care se află în competiţie. În plus, serviciile sau facilităţile oferite sau performanţa impusă pentru a obţine respectivele reduceri trebuie să fie „disponibile din punct de vedere funcţional", cu alte cuvinte să poată fi utilizate sau accesibile din punct de vedere practic de către toţi resellerii aflaţi în competiţie, ceva ce poate necesita alternative. Altfel spus, dacă un reseller ar putea profita de un program de promoţii, dar alege să nu facă aşa ceva, furnizorul a scăpat de problema legală.[45] De exemplu, dacă un lanţ de cluburi

Scanned with OKEN Scanner

de tip depozit ar putea să îşi facă publicitate în ziare, dar se decide să nu facă acest lucru, furnizorul nu are nici o obligaţie legală de a oferi fonduri pentru cumpărarea de spaţiu publicitar în ziare. Pe de altă parte, dacă furnizorul plăteşte spaţiul publicitar pe cărucioarele de cumpărături din magazinele alimentare, dar unii dintre clienţii din retail nu le pot pune în practică din cauza dimensiunii magazinelor lor, furnizorul trebuie să pună la dispoziţie o modalitate alternativă de obţinere a performanţei, cum ar fi un poster sau un afiş în vitrina magazinului în locul advertisingului pe cărucioarele de cumpărături.

Flexibilitatea existentă sub normele ce reglementează discriminarea la nivel de promoţii este bazată pe faptul că clienţii aflaţi în competiţie nu trebuie să primească acelaşi nivel de beneficii, ceea ce contrazice obligaţia implicită de a face acest lucru conform regulilor impuse de discriminarea la nivel de preţ. În schimb, cerinţa discriminării la nivel de promoţie este una care ţine de „egalitatea proporţională" şi există trei căi de a proporţiona ceea ce se oferă: (1) la nivel de achiziţii în funcţie de unitate sau de preţ (cumpără o valiză, primeşti un dolar – ceva ce favorizează în mod legal resellerii importanţi să cumpere mai mult); (2) la nivelul costului suportat de reseller pentru activitatea de promovare (un anunţ de o pagină într-o revistă de comerţ naţională costă mai mult decât cea publicată într-un newsletter regional) sau (3) la nivelul valorii activităţii promoţionale pentru furnizor (oamenii de vânzări dedicaţi exclusiv brandului furnizorului au o valoare mai mare decât aceia care nu sunt dedicaţi acestuia).[46]

Prejudiciul competitiv, apărarea şi cumpărătorii indirecţi

Există şi alte diferenţe, oarecum mai puţin atrăgătoare, între discriminarea la nivel de preţ şi cea la nivel de promoţii. În primul rând, nu trebuie să existe un prejudiciu competitiv pentru a se putea vorbi de o discriminare la nivel de promoţie, ceea ce o face să semene mai degrabă cu o lege *per se*.[47] În al doilea rând, înfruntarea concurenţei este singura apărare, deşi justificarea costurilor şi schimbarea condiţiilor sunt irelevante. În al treilea rând, dacă furnizorul oferă fonduri promoţionale resellerilor care cumpără direct, trebuie să le furnizeze şi resellerilor concurenţi ce cumpără produsul promovat prin intermediari, ceva ce se realizează prin rabaturi finale acordate resellerilor sau transferuri obligatorii (mandatory pass-throughs).

Utilizarea variabilelor de non-preţ pentru formularea obiectivelor de stabilire a preţului

Restricţii verticale de non-preţ

Conform standardelor pentru discriminare la nivel de preţ şi de promoţie, Actul Robinson-Patman impune ca numai resellerii aflaţi în concurenţă şi clienţii finali, care cumpără direct, să fie trataţi similar. Din acest motiv sau pentru a rămâne fidel altor obiective legate de preţ sau de marketing, furnizorul poate dori să controle-

Scanned with OKEN Scanner

ze gradul în care resellerii săi concurează între ei, aspect cunoscut sub denumirea de „competiţie intrabrand*". În 1977, decizia Curţii Supreme de Justiţie în cazul *Sylvania* a oferit furnizorilor o flexibilitate considerabilă în această privinţă, stipulând că restricţiile verticale de non-preţ cad sub incidenţa *rule of reason* şi că o competiţie intrabrand ar putea fi redusă pentru a promova „competiţiile între branduri" sau rivalitatea dintre brandurile concurente.[48]

Ca urmare, furnizorii ar putea impune resellerilor restricţii verticale pentru a ajuta managerierea canalelor de distribuţie şi pentru a oferi suficientă flexibilitate în activitatea de proiectare a stabilirii preţului utilizând abordarea motivaţiilor pozitive (de tip „carrot") (stimulente financiare), abordarea prin presiuni (de tip „stick") (cerinţe contractuale) sau o combinaţie între cele două**. De-a lungul timpului, vânzătorii industriali au favorizat utilizarea restricţiilor verticale şi a unei distribuţii mai selective aferente, în timp ce mulţi furnizori de bunuri de larg consum (cu excepţia celor care vând bunuri de folosinţă îndelungată) au fost mai interesaţi de distribuţia pe scară largă fără a avea acelaşi tip de restricţii. Cu toate acestea, provocările presupuse de vânzarea pe Internet, dar şi alţi factori au focusat atenţia mai mult pe limitarea modalităţii în care produsele pot fi revândute.

La modul general, există trei tipuri de restricţii verticale de non-preţ, fiecare dintre ele intrând sub incidenţa lui *rule of reason*:

1. *Restricţiile impuse clientului.* În loc să vândă tuturor clienţilor, resellerul este limitat numai la anumiţi clienţi sau este obligat să vândă doar anumitor clienţi. De exemplu, în zona industrială, resellerului i s-ar putea cere să vândă numai contractorilor din domeniul instalaţiilor sau să renunţe la clienţii ce sunt rezervaţi furnizorului sau altui reseller. Din perspectiva consumatorului, resellerul ar putea fi limitat la clienţi care comandă prin Internet sau i-ar putea fi interzisă complet vânzarea către asemenea clienţi.

2. *Limitări teritoriale.* Deşi în general au fost concepute pentru a preveni sau a descuraja vânzarea în afara unei zone geografice, ele ar putea fi considerate şi restricţii de piaţă. O „distribuţie exclusivă" este de fapt o constrângere impusă furnizorului, în condiţiile în care acesta este de acord că un anumit reseller va fi distribuitorul exclusiv pe teritoriul sau piaţa acestuia din urmă (oricum ar fi definită), pentru o parte sau pentru toate produsele furnizorului. Atunci când resellerului i se impune să vândă în interiorul unui anumit teritoriu sau

---

* O competiţie de tip intrabrand este competiţia dintre retailerii şi distribuitorii aceluiaşi brand. Se poate desfăşura în funcţie de preţ sau de alte elemente de diferenţiere care nu au legătură cu preţul.

** Deşi restricţiile verticale sunt utilizate adesea de către resellerii de produse, anumite restricţii ar putea fi utile şi în tratarea cu agenţii de vânzări, în oferirea unor servicii şi în cumpărarea directă a produselor de către consumatorul final. De exemplu, în ceea ce priveşte cumpărătorii direcţi, vezi discuţia despre restricţiile la nivelul produsului, din următoarele paragrafe.

Scanned with OKEN Scanner

pieţe, această cerinţă intră sub incidenţa „limitării absolute". Prin combinarea unei distribuţii exclusive cu o limitare absolută, rezultatul este un „teritoriu ermetic". Cu alte cuvinte, dacă un furnizor promite unui distribuitor că va fi singurul care va comercializa un anumit produs în Oregon, acesta i-a promis o distribuţie exclusivă. Dacă distribuitorul este restricţionat la a vinde numai în acel stat, atunci există o limitare absolută şi, atunci când este combinată cu o distribuţie exclusivă, resellerul are un teritoriu ermetic.

Din cauza unor decizii asupra cărora s-a revenit din partea Curţii Supreme, restricţiile verticale de non-preţ erau *per se* ilegale începând cu 1968 până la decizia din 1977 din cazul *Sylvania*. Ca reacţie, un număr de aşa-zise „restrângeri mai mici" au fost considerate a nu fi la fel de utile pentru stabilirea preţurilor precum alte restricţii, dar tot pot fi utile. Cea dintâi dintre acestea este o „arie de responsabilitate primară" ce permite vânzări în afara teritoriului unui reseller, dar care aşteaptă ca resellerul să îşi focuseze eforturile asupra ariei geografice stabilite.[49] Cea de-a doua este „ignorarea profitului" („profit passover") ce îi permite resellerului să vândă în orice zonă, dar, pentru a neutraliza „efectul călătoriei gratuite", resellerul trebuie să împartă veniturile sau profitul obţinut din vânzările făcute în afara teritoriului său cu resellerul din zona în care a intrat. Cea de-a treia este o „clauză a localizării", ce îl limitează pe reseller numai la zonele aprobate. Deşi această ultimă abordare este ineficientă dacă vânzările sunt realizate prin Internet sau prin telefon ori fax, ea poate fi utilă acolo unde este necesară prezenţa fizică în cadrul unui teritoriu, în special într-un mediu în care reselerii fuzionează.

3. *Restricţiile legate de produs.* Furnizorii nu sunt obligaţi prin lege să vândă resellerului sau clienţilor finali vreunul din produsele lor, excepţie făcând două cazuri – atunci când un furnizor are un contract ce-i permite aşa ceva în situaţia relativ rară când deţine monopolul şi are o capacitate excedentară.[50] Cu alte cuvinte, furnizorul poate în general să determine, dacă este cazul, ce produse va vinde resellerilor săi sau consumatorilor finali care cumpără direct, situaţie în care acestea se numesc *produse desemnate*. Astfel ar putea limita competiţia de tip intrabrand, stabilind foarte clar ce anume poate fi cumpărat şi de către cine.

În plus, dacă resellerului sau consumatorului final nu i se permite să achiziţioneze anumite produse sau servicii sau anumite tipuri de produse sau servicii de la alt furnizor, această practică este cunoscută sub denumirea de tranzacţie exclusivă. Ei mai pot fi descurajaţi să procedeze altfel prin stimulente financiare sau de altă natură, denumite adesea „programe de fidelitate". Judecate prin prisma *rule of reason*, testul constă în determinarea faptului dacă furnizorilor concurenţi le este interzis

Scanned with OKEN Scanner

accesul pe piaţă. Atâta timp cât astfel de furnizori au acces în mod rezonabil la piaţă prin intermediul altor reselleri sau prin alte modalităţi, tranzacţia exclusivă poate fi permisă.[51]

În anumite privinţe, *vânzările legate** reprezintă cealaltă faţetă a monedei tranzacţiei exclusive, având acelaşi efect.[52] În forma sa cea mai extremă, vânzarea legată impune ca, pentru a achiziţiona un produs sau un serviciu dorit, clientul trebuie, de asemenea, să cumpere un alt produs sau serviciu pe care nu îl agreează. Deşi vânzarea legată este adesea descrisă ca fiind ilegală *per se*, analiza necesară pentru a dovedi o încălcare a legii este mai apropiată de cea necesară prin abordarea *rule of reason*.[53] Pachetele de produse nu reprezintă o obligaţie ilegală, atâta timp cât produsele sau serviciile sunt disponibile separat, chiar şi la un cost oarecum mai mare, dar rezonabil.

Impunerea unei game întregi, judecată prin prisma principiului *rule of reason*, este o variaţie a obligaţiei de a cumpăra mai multe produse, ce impune unui reseller să vândă întreaga gamă a unui furnizor sau un sortiment anume pentru a evita alegerea de către client a celor mai interesante produse. De reţinut că obligaţia de a cumpăra mai multe produse şi impunerea unei game întregi pot înlătura în mod eficient produsele îngrămădite pe rafturi.

Stimulentele bazate pe alte elemente în afară de preţ

Pentru a motiva comportamentul dorit, un furnizor poate oferi resellerului sau clientului final favorit anumite beneficii, bazate pe alte elemente în afară de preţ, cum ar fi accesul prioritar la noi produse sau la un suport tehnic perfecţionat. Datorită naturii sale bazate pe non-preţ, acest tip de ofertă discriminatorie nu este reglementată prin Legea Robinson-Patman, deşi celelalte legi sunt valabile.[54] În acelaşi timp, orice ar face furnizorul pentru a adopta sau subvenţiona o cheltuială ce în mod normal ar fi suportată de client, suscită intrarea în acţiune a Legii Robinson-Patman.

Alte probleme legate de stabilirea preţului

Stabilirea unor preţuri de ruinare

Practica stabilirii preţului la un prag atât de scăzut încât firma îşi afectează propriul profit în încercarea de a aduce prejudicii mai mari unui competitor se numeşte politică de preţuri de ruinare. Scopul unui asemenea comportament este fie acela de a-l disciplina pe un competitor puternic, fie de a-l scoate de pe piaţă, eliminând astfel complet concurenţa.

O politică agresivă, pe termen lung, de stabilire a unor preţuri care se află sub costul marginal (sau surogatul său măsurabil, costul mediu variabil), poate fi atacată

* Practică comercială constând în legarea vânzării unui produs de cumpărarea unui alt produs. Această practică poate restrânge concurenţa, dacă nu este justificată în mod obiectiv, prin natura produselor sau prin utilizarea lor comercială.

Scanned with OKEN Scanner

pe motiv de monopolizare sau încercare de monopolizare, conform Secţiunii 2 a Actului Sherman sau de către Comisia Federală de Comerţ, conform Secţiunii 5 a Actului Comisiei Federale de Comerţ.[55] Cu toate acestea, în 1993, Curtea Supremă a decis că o urmărire în justiţie încununată cu succes necesită dovezi conform cărora vânzătorul care a redus preţul poate să îşi recupereze pierderile prin impunerea ulterioară a unor preţuri mai mari.[56] Această obligaţie grea de a face dovada limitează în mod clar numărul reclamaţiilor pe motiv de subevaluare a preţurilor şi favorizează prezumpţia că reducerea preţurilor este un factor procompetitiv.

Semnalarea preţurilor

Practica prin care un furnizor comunică competitorilor săi intenţiile sale viitoare de stabilire a preţurilor este cunoscută ca *semnalare a preţului*. Este realizată de obicei pentru a facilita comparaţia între preţuri prin mijloace precum furnizarea unei înştiinţări în avans a schimbărilor aplicate la nivelul preţurilor clienţilor sau mijloacelor media. În cazul *DuPont*, curtea de apel a respins o decizie a Comisiei Federale de Comerţ care preciza că un asemenea comportament încalcă legea antitrust, hotărând că o stabilire conştientă a preţului în paralel nu este ilegală decât dacă este secretă, distructivă, coercitivă sau eliminatorie.[57] Deşi semnalarea ridică nişte întrebări despre posibilitatea unei înţelegeri secrete, aceasta poate avea de asemenea şi obiective legale de afaceri. Conform curţii de apel, semnalarea serveşte scopului legal de a-i ajuta pe cumpărători în planificarea lor financiară şi în politicile de achiziţii.[58]

Rezumat

Dezvoltarea şi implementarea strategiilor şi tacticilor de stabilire a preţurilor ce nu încalcă legea reprezintă un aspect important al stabilirii preţului. Pe lângă riscul acţiunilor în instanţă de către guvern, companiile pot fi date în judecată de către părţile private, de obicei de către competitori sau de către clienţi. Dacă Ministerul de Justiţie poate dovedi că stabilirea preţurilor de către companie a încălcat dispoziţiile penale ale legilor antitrust, compania poate să fie amendată, iar managerii pot fi pasibili de plata unor taxe sau de închisoare. În dosarele civile care au avut succes, de la Ministerul de Justiţie sau de la Comisia Federală de Comerţ, companiei îi poate fi interzisă o anumită conduită, în timp ce în cazurile civile înaintate de părţi private, acuzaţilor care pierd procesul li se poate interzice această conduită, dar li se şi poate impune să plătească daune triple, taxele avocaţilor şi cheltuielile de judecată ale reclamantului. Chiar dacă acţiunile în justiţie pe baza legii antitrust sunt apărate cu succes, aceasta este de obicei subminatoare pentru afacere şi costisitoare în termeni de sume şi costuri de management, dar şi ca efecte asupra reputaţiei.

În acelaşi timp, este clar că instanţa rareori este obiectivă, în special în zona stabilirii preţului. De-a lungul ultimelor decenii, tribunalele americane au pus un accent mai mare pe expunerea efectelor economice demonstrabile, decât pe încrederea în

Scanned with OKEN Scanner

supoziţii pentru a găsi încălcări ale legii antitrust. Într-adevăr, o dată ce obiectivele de afaceri sunt clare, legea antitrust din prezent oferă o flexibilitate considerabilă pentru dezvoltarea strategiilor şi tacticilor alternative, care de obicei sunt compatibile cu gradul de risc legal şi comercial pe care o firmă doreşte să şi le asume. Deşi în general nu există răspunsuri uşoare, în majoritatea cazurilor scopurile pot fi atinse cu anumite modificări ale mijloacelor.

Note

1. Clarence C. Walton, *Ethos and the Executive* (Upper Saddle River, NJ: editura Prentice Hall, 1969), pag. 209.
2. William J. Kehoe, „Ethics, Price Fixing, and the Management of Price Strategy", în cartea *Marketing Ethics: Guidelines for Managers*, editori Gene R. Laczniak şi Patrick E. Murphy (Lexington, MA: editura D. C. Health, 1985), pag. 72.
3. Kehoe, „Ethics, Price Fixing, and the Management of Price Strategy", pag. 71.
4. Manuel G. Velasquez, *Business Ethics*, ediţia a III-a, (Upper Saddle River, NJ: editura Prentice Hall, 1992), pag. 282-283.
5. Tom L. Beaucamp şi Normal E. Bowie, *Ethical Theory and Business*, ediţia a IV-a, (Upper Saddle River, NJ: editura Prentice Hall, 1993), pag. 697-698.
6. Legile specializate sau specifice unui anumit domeniu nu sunt tratate aici. Cu toate acestea, legile statale şi federale cu aplicabilitate generală tind să fie întemeiate. În cazul problemelor ce derivă din legislaţia antitrust (în special în ceea ce priveşte stabilirea preţului), este indicat să apelezi la un consultant legal cu experienţă. Acest capitol nu poate să compenseze acest lucru.
7. Vezi J.O. 21/1999 (L 336) (reducerea sau eliminarea răspunderii atâta vreme cât se poate demonstra buna credinţă este disponibilă furnizorului când cota sa de piaţă este de 30% sau mai mică). Abordarea americană nu stabileşte o limită de la care se produce o schimbare numerică a cotei de piaţă, dar în schimb priveşte efectele economice ca un întreg prin prisma principiului *rule of reason*, discutat în următorul subcapitol. Pentru o diferenţă şi mai semnificativă între legile antitrust din Statele Unite şi cele din Uniunea Europenă, vezi nota 27 *de mai jos*.
8. Încălcarea penală a Actului Sherman, principala lege antitrust din SUA, este o infracţiune ce poate fi pedepsită cu o amendă de până la 100 de milioane

Scanned with OKEN Scanner

de dolari dacă infractorul este o corporaţie sau o altă entitate şi cu o amendă de 1 milion de dolari sau 10 ani de închisoare sau ambele, dacă cel care încalcă legea este persoană fizică. Constituţia Statelor Unite, legea nr. 15, articolul 1 (penalizările au fost mărite considerabil în 2004). Aplicarea Legii Controlului Crimei Organizate (*engl.* Comprehensive Crime Control Act) şi Legile de Modificare ale Sistemului de Amenzi pentru Infracţiuni (*engl.* Criminal Fine Improvements Acts), legea nr. 18 din Constituţia Statelor Unite ale Americii, articolele 3571-3572, autorizează o penalizare financiară şi mai mare prin permiterea ca taxa să fie mărită până la o sumă dublă faţă de câştigul obţinut din practica ilegală sau la o sumă dublă faţă de prejudiciul financiar adus reclamanţilor, deşi Îndrumările referitoare la acordarea sentinţelor federale (Federal Sentencing Guidelines) pot de asemenea să aibă un impact asupra penalităţilor impuse. Vezi Comisia de Acordare a Sentinţelor din Statele Unite (United States Sentencing Commission), Îndrumările privind acordarea sentinţelor (Sentencing Guidelines) din 1991.

9. Comisia de Comerţ Federal nu are nici o autoritate prin Legea Sherman şi se bazează pe alte regulamente antitrust, inclusiv pe paragraful 5 al Actului Comisiei Federale de Comerţ, legea 15 din Constituţia Statelor Unite, articolul 45.
10. Din anii '80, procurorii generali au fost implicaţi şi în executarea legii civile antitrust la nivel federal, intentând procese în numele cetăţenilor statului lor, coordonându-şi adesea activităţile prin intermediul Asociaţiei Naţionale a Procurorilor Generali (National Association of Attorneys General – NAAG).
11. Pe 30 iulie 2002, Legea Sarbanes Oxley din 2002, legea publică 107-204, 116 Stat. 745, legiferată prin Legea 15 din Constituţia Statelor Unite, articol 7201, *et. seq.*, legea 15 a Constituţiei Statelor Unite articolele 78d-3, 78o-6 şi 78kk şi Legea 18 articolele 1348 la 1350, 1514A, 1519 şi 1520, modificată prin legea 11 a Constituţiei Statelor Unite, articolul 523, legea 15 a Statelor Unite articolele 77h-1, 77s, 77t, 78c, 78j-1, 781, 78m, 78o, 78o-2,78o-5, 78p, 78q, 78q-1, 78u, 78u-1, 78u-2, 78u-3, 78ff, 80a-41, 80b-3 şi 80b-9, legea 18 din Constituţia Statelor Unite articolele 1341, 1343, 1512 şi 1513, legea 28 din Constituţia Statelor Unite articolul 1658 şi legea 29 din Constituţia SUA

Scanned with OKEN Scanner

articolele 1021, 1131 şi 1132, modificări intrate în vigoare şi prezentate sub formă de note în legea 15 din Constituţia Statelor Unite, articolele 78a, 78o-6, 78p şi 7201, legea 18 din Constituţia Statelor Unite, articolele 1341 şi 1501 şi legea 28 din Constituţia Statelor Unite, articolul 1658 şi modificările revizuite prezentate ca note prin legea 29 din Constituţia Statelor Unite articolul 994.

12. Un „emitent" este definit astfel: „Termenul «emitent» înseamnă un emitent (aşa cum este definit prin Secţiunea 3 din Legea Valorilor Mobiliare din 1934 (Legea 15 din Constituţia Statelor Unite articolul 78c), ale cărui valori mobiliare sunt înregistrate în Capitolul 12 al acestui Act (Legea 15 din Constituţia Statelor Unite articolul 781) sau care este obligat să depună o plângere conform Capitolului 15(d) (Legea 15 din Constituţia Statelor Unite articolul 780d) sau că depune sau a depus o cerere de înregistrare care nu a intrat încă în vigoare conform Legii Valorilor Mobiliare din 1933 (Legea 15 din Constituţia Statelor Unite articolul 77a şi următoarele) şi care nu a fost retrasă." Legea 15 din Constituţia Statelor Unite articolul 7201 (7).
13. Vezi, de exemplu, Secţiunea Antitrust a Asociaţiei Baroului American, Acordul Antitrust: Perspective şi resurse pentru consilierii din corporaţii 37-38 (2005).
14. Legea 15 din Constituţia Statelor Unite, articolul 7241; Legea 18 din Constituţia Statelor Unite, articolul 1350.
15. Legea 18 din Constituţia Statelor Unite, articolele 1513-14.
16. În mod similar, fixarea preţurilor pe verticală nu se aplică vânzării serviciilor prin intermediari atunci când serviciile sunt realizate de către furnizor pentru utilizatorul final (precum serviciile de telefonie mobilă), deoarece dreptul de proprietate asupra acestora nu se transferă niciodată la intermediari. Într-adevăr, rolul intermediarilor este asemănător cu al unui agent de vânzări din partea furnizorului.
17. Legea 17 din Constituţia Statelor Unite, articolul 1.
18. Acesta este şi motivul pentru care vânzările prin intermediul agenţilor nu sunt supuse interdicţiilor fixării preţurilor din Secţiunea 1 a Actului Sherman, aşa cum nu sunt nici vânzările în regim de consignaţie în cadrul cărora furnizorul îşi rezervă dreptul de proprietate asupra bunurilor din posesia furnizorului până la momentul la care sunt vândute utilizatoru-

Scanned with OKEN Scanner

lui final. Acestea sunt activităţi unilaterale ale furnizorului deoarece dreptul de proprietate ajunge direct la utilizatorul final pornind de la furnizor.

19. Pentru o discuţie referitoare la „semnalarea preţului", o practică ce facilitează un paralelism conştient, vezi „Alte probleme ce apar în stabilirea preţului" de mai jos.
20. Vezi *Interstate Circuit versus Statele Unite*, 306 U.S. 208, 222 (1939) (restricţii); *American Tobacco Co. versus Statele Unite*, 328 U.S. 781, 805 (1946) (creşterea preţului). Desigur, când comportamentul acuzat este o caracteristică a comportamentului raţional individual sau nu există motive pentru inculpaţi să se implice într-o conspiraţie, este mai dificil să găseşti una.
21. Vezi, de exemplu, cazul *In re Baby Food Antitrust Litig.*, 166 F.3d 112 (a 3-a Cir. 1999). Mai mult, validitatea motivelor pretinse de angrenare în comportamentul în chestiune este un argument, dar nici chiar un pretext pentru o astfel de metodă nu stabileşte de la sine existenţa unei conspiraţii.
22. Pentru un caz ce ilustrează fixarea directă a preţului, vezi cazul *Statele Unite versus Andreas*, 216 F.32 645 (a 7-a Cir. 2000) (directorii Archer Daniles Midland). Pentru o situaţie ce implică o fixare indirectă a preţului, vezi *Statele Unite versus Container Corp.*, 393 U.S. 333 (1969).
23. 468 U.S. 85 (1984). Acest caz a validat decizia curţii în dosarul *Camera de Comerţ din Chicago versus Statele Unite*, 246 U.S. 231 (1918), care a stabilit o regulă de schimb la bursă conform căreia comerţul după închiderea bursei trebuie să se desfăşoare la ultimele preţuri la care s-a închis bursa. O asemenea regulă a sprijinit competiţia dezorganizată (liberală) ce se desfăşura în timpul unei zile de activităţi comerciale şi, astfel, era rezonabilă, deşi stabilea preţuri pentru fiecare membru.
24. 522 U.S. 3 (1997).
25. În mod nesurprinzător, celor mai mulţi consumatori ai reselerului nu le păsa dacă produsele erau vândute sub preţul precizat în reclame.
26. *Monsanto Co. versus Spray-Rite Service Corp.*, 465 U.S. 752 (1984); *Business Electronics Corp. Versus Sharp Electronics Corp.*, 485 U.S. 717 (1988).
27. În cazurile moderne susţinute pe baza dosarului *Statele Unite versus Colgate & Co.*, 250 U.S. 300 (1919), prima decizie a Curţii Supreme ce a permis

Scanned with OKEN Scanner

această abordare şi fixarea preţului vertical unilateral, este aplicată „doctrina *Colgate*". Strict vorbind, furnizorul nu „stabileşte" preţurile. El numai le „sugerează" sau „recomandă", dar rezultatul este acelaşi dacă politica de preţ unilateral este eficientă. Pentru o discuţie detaliată a aplicării doctrinei *Colgate*, vezi Brian R. Henry şi Eugene F. Zelek, Jr., *Establishing and Maintaining an Effective Minimum Resale Price Policy; A* Colgate *How-To, Antitrust 8* (vara 2003). Reţine că fixarea de orice natură a preţului vertical (maximă, minimă sau exactă) prin contract este ilegală în Canada şi Uniunea Europeană şi, de asemenea, nu există nimic asemănător *doctrinei Colgate* în nici una din cele două zone.

28. Vezi *Business Electronics Corp. Versus Sharp Electronics Corp.*, 485 U.S. 717, 726-27 (1988).

29. Totuşi, flexibilitatea oferită de legea antitrust ce afectează toate afacerile furnizorului poate declanşa o atitudine protectoare din partea resellerului la nivel federal sau statal, ce este de obicei specifică domeniului (inclusiv dealerii de automobile sau vânzătorii angro de bere, de exemplu), deşi unele state au legi mai generale. (vezi, de exemplu, Legea privind reglementarea unor tranzacţii corecte, din Wisconsin, statul Wisconsin, legea 135). De asemenea, în afara cazului în care eliminarea unuia sau a mai multor produse este permisă prin contractul în vigoare, realizarea acestui lucru printr-o politică a preţului, de altfel legală, tot ar putea constitui o încălcare a contractului.

30. De exemplu, această abordare este întâlnită în aria produselor medicale de unică folosinţă. În mod interesant, preţul de vânzare negociat de către un furnizor pentru un lanţ mare de spitale poate fi situat sub preţul de cumpărare al resellerului de la furnizor. Cu toate acestea, după ce dovada existenţei unei asemenea vânzări este oferită furnizorului, acesta reduce diferenţa, alături de fondurile suplimentare pentru a oferi resellerului un adaos comercial.

31. Legea 15 din Constituţia Statelor Unite, articolul 13. Acest statut este discutat în următorul subcapitol despre preţ şi discriminare la nivel promoţional. Până în 1987, Comisia Federală de Comerţ a clasificat restricţiile legate de preţ în programele promoţionale ca fiind *per se* ilegale, dar apoi şi-a schimbat punctul de vedere. Vezi Reg. Rep. (CCH) ¶ 39,057 la 41,728 (Comisia Federală de Comerţ, 21 mai 1987).

Scanned with OKEN Scanner

32. Desigur, practicile prin care se exagerează foarte mult devin însă subiectul atacturilor, aşa cum s-a întâmplat în cazul a cinci mari furnizori de înregistrări audio destinate vânzării către clienţi persoane fizice, care, confruntaţi cu o procedură de constrângere a Comisiei Federale de Comerţ ce stipula eliminarea eficientă a competiţiei pe bază de preţ, au fost de acord să renunţe la programele lor MAP din proprie voinţă. Deoarece asemenea proceduri au fost stabilite în această manieră, nu a existat o determinare reală şi nu sunt considerate precedente legale constrângătoare. În acelaşi timp, ele oferă o anumită orientare, în special în situaţia oarecum rară în care programe aproape identice MAP sunt utilizate pe scară largă într-un domeniu, ele suprimă aproape toate formele de comunicare a preţului, au un efect negativ demonstrat asupra domeniului stabilirii preţului, lipsindu-le o justificare procompetitivă. Vezi *In re* Sony Music Entertain. Inc., Nr. 971-0070, 2000 WL 689147 (Comisia Federală de Comerţ 10 mai 2000); *In re* Universal Music & Video Dist. Corp., Nr. 971-0070, 2000WL 689345 (Comisia Federală de Comerţ 10 mai 2000); *In re* BMG Music, Nr. 971-0070, 2000 WL 689347 (Comisia Federală de Comerţ 10 mai 2000); *In re* Time Warner Inc., Nr. 971-0070, 2000 WL 689349 (Comisia Federală de Comerţ 10 mai 2000); *In re* Capitol Records, Inc., Nr. 971-0070, 2000 WL 689350 (Comisia Federală de Comerţ 10 mai 2000).

33. Legea 15 din Constituţia Statelor Unite, articolul 13. Discriminarea la nivel de preţ este acoperită prin Capitolul 2(a) al acestui act, în timp ce discriminarea promoţională este acoperită prin Capitolul 2(d) şi 2(e). *Idem* articolul 13(a), (d)-(e). Statele individuale tind să aibă legi ce sunt compatibile cu cele de la nivel federal. Canada are, de asemenea, o interdicţie impusă prin lege la nivelul discriminării economice. Vezi Legea Competiţiei, articolele 50(1) (a)-(b).

34. Pentru clarificare, vânzările directe din partea unui furnizor către guvern sau organizaţiile de caritate (precum un spital nonprofit) pentru uz propriu nu sunt menţionate în Actul Robinson-Patman. Cu toate acestea, dacă furnizorul vinde către un intermediar ce revinde unei asemenea instituţii, vânzarea făcută de intermediar este scutită, dar cea a a furnizorului către intermediar nu este.

Scanned with OKEN Scanner

35. De exemplu, anumite companii farmaceutice au plătit mai mult de 700 de milioane de dolari pentru a rezolva, prin acord între părţi, un proces comun intentat de mii de reselleri de medicamente care au susţinut că centrele medicale şi cele de îngrijire dirijată au primit un regim preferenţial la nivelul preţului ce încalcă prevederile Actului Robinson-Patman şi fac parte dintr-o conspiraţie de fixare a preţului. *In re* Brand Name Prescription Drugs Litig., nr. 94 C 897, 1999 WL 639173, la *2 (N.D. Ill. 17 august 1999). Alte companii au atacat decizia şi au au reuşit să obţină ca părţi importante din ea să nu fie luate în considerare. *In re* Brand Name Prescriprion Drugs Litig., 1999-1, Trade Cas. (CCH) ¶ 72,446 (N.D. I11), afirmat parţial, 186 F.3d 781 (a şaptea Cir. 1999).

36. Din motive de structurare, nu există nici o încălcare dacă unul sau mai multe elemente lipsesc. Adesea ignorat este faptul că resellerilor care vând altor firme în cadrul comerţului interstatal li se impune să urmeze stipulările Actului Robinson-Patman în ceea ce priveşte activităţile lor de vânzare. În plus, activităţile de cumpărare realizate de reselleri sau cumpărătorii finali sunt acoperite prin Secţiunea 2(f) al Actului, legea 15 din Constituţia Statelor Unite, articolul 13(f). Vezi nota 38 de mai jos.

37. În această situaţie, multe companii insistă să trateze ambii reselleri în acelaşi fel, ceea ce constituie o abordare oarecum mai conservatoare, prin care se evită riscul relaţiilor comerciale cu un reseller defavorizat care poate afla ce s-a întâmplat, precum şi riscul legal implicat de o vânzare realizată la preţ special pentru un anumit proiect şi un alt risc pentru bunuri identice şi o cantitate livrate la un preţ mai mare către un al doilea reseller în acelaşi timp. Într-un caz controversat şi atent urmărit în momentul scrierii şi revizuirii acestei cărţi, Curtea Supremă, o curte de apel, a recunoscut că celui care pierde în cadrul unei licitaţii nu i se aplică Actul Robinson-Patman deoarece nu este un cumpărător, dar atunci curtea a cuplat vânzările şi ofertele într-o formă oarecum nouă pentru a-l transforma oricum pe ofertantul defavorizat într-un cumpărător. *Reeder-Simco GMC, Inc. versus Volvo GM Heavy Truck Corp.*, 374 F3d. 701 (a opta Cir., 2004), *certificare acordată*, 125 S. Ct. 1596 (2005). Chiar dacă rezultatul în acest caz ar urma să fie susţinut, tot ar mai putea exista modalităţi de a-l evita. De

Scanned with OKEN Scanner

exemplu, ceea ce lipseşte din cazul *Reeder* este o politică clar formulată de către furnizor, care să menţioneze că fiecare ofertă de afaceri este complet diferită de celelalte, dar şi de fiecare vânzare zilnică făcută din stoc. În plus, un program de preţ ce este disponibil resellerilor concurenţi poate fi un instrument util de a permite o discriminare în stabilirea preţului de ofertă prin favorizarea acelora ce aleg să atingă anumite criterii în cadrul programului în detrimentul acelora care nu doresc să facă aşa ceva.

38. Această distincţie între un bun şi un serviciu nu este atât de evidentă. De exemplu, tipografia, advertisingul şi imobiliarele sunt toate servicii, chiar dacă există un bun tangibil la mijloc. În plus, un software din stoc este un bun (la fel precum o carte sau un CD cu muzică), în timp ce un software personalizat este mai degrabă un serviciu. Tribunalele au avut opinii diferite în ceea ce priveşte electricitatea – dacă este un bun sau un serviciu, o distincţie deosebit de importantă în era liberalizării preţurilor. În timp ce vânzătorii de servicii nu sunt constrânşi de Actul Robinson-Patman, discriminarea economică din partea lor poate da naştere altor cereri antitrust sau să încalce statutele specifice domeniului de activitate. În plus, legea statului poate acoperi discriminarea în stabilirea preţului pentru servicii, precum în California. Vezi Codul Cal. Bus. & Prof. articolul 17045.

39. *Comisia Federală de Comerţ versus Borden Co.*, 383 U.S. 637 (1966) (lapte concentrat). Deşi acest rezultat este contrar aşteptărilor, dacă preferinţele faţă de brand se traduc în costuri diferite de producţie sau vânzare, aceste costuri pot fi luate în considerare în stabilirea preţului pentru produse altfel identice, apelând la apărarea cunoscută sub denumirea de „justificare a costurilor" care este discutată în subcapitolul „Motive de apărare pentru acuzaţia de discriminare la nivel de preţ".

40. În concordanţă cu focusarea sa modernă asupra efectului economic real, Curtea Supremă a ridicat semnificativ nivelul în acest domeniu în cazul *Brooke Group versus Brown & Williamson Corp.*, 509 U.S. 209 (1933). Vezi discuţia de mai jos despre „Politica de subevaluare a preţurilor pentru a elimina concurenţa".

41. Observă că apărarea transferă sarcina obţinerii dovezilor din tabăra reclamantului în cea a acuzatului, aşa că menţinerea

Scanned with OKEN Scanner

unor înregistrări de către acuzat capătă o importanţă mai mare.

42. Uneori un furnizor oferă un discount de preţ unui cumpărător ce este bazat pe rolul acestuia din urmă în sistemul de distribuţie al furnizorului şi care reflectă în general serviciile realizate de către cumpărător pentru furnizor. De exemplu, un angrosist poate primi un preţ mai mic decât un retailer care cumpără direct. Dacă oricare din aceste apărări nu este disponibilă, un discount funcţional ar putea fi totuşi legal dacă reflectă o compensare rezonabilă pentru serviciile oferite. Vezi *Texaco Inc. versus Hasbrouck*, 496 U.S. 543 (1990). Zonele periculoase includ (1) utilizarea intermediarilor, care se orientează în funcţie de consumatorul principal, pentru a ascunde reducerile şi (2) situaţiile în care intermediarul realizează câteva vânzări din postura de angrosist şi alte câteva din poziţia de retailer, deşi furnizorul îi oferă discounturi de angro pentru toate achiziţiile sale.

43. Subcapitolul 2(f) din Actul Robinson-Patman, legea 15 din Constituţia Statelor Unite, articolul 13(f), le interzice cumpărătorilor să practice în mod conştient preţuri discriminatorii, dar această dispoziţie este de cele mai multe ori lipsită de putere de vreme ce Comisia Federală de Comerţ nu mai este atât de zeloasă în constrângerile sale aşa cum era odinioară, iar furnizorii nu intentau aproape niciodată proces împotriva clienţilor lor.

44. Deşi este posibil ca un producător industrial ce consumă produsele furnizorului să poată fi apărat prin dispoziţiile promoţionale-discriminatorii ale Actului Robinson-Patman în anumite situaţii (vezi discuţia de mai jos), de cele mai multe ori aceste dispoziţii se aplică numai resellerilor. Pentru consecvenţă, partea ce achiziţionează de la un furnizor va fi numită „reseller", în condiţiile în care nu este altfel denumit.

45. Desigur, furnizorul poate să întâmpine în continuare probleme în relaţiile comerciale.

46. În lucrarea *Guides for Advertising Allowances and Other Merchandising Payments and Services*, 16 C.F.R. articolul 240, Comisia Federală de Comerţ susţine primele două abordări şi o ignoră cu bună ştiinţă pe cea de-a treia, deşi există dovezi care o susţin. Din fericire, această carte nu are caracter de lege.

47. Ca şi în cazul discriminării la nivel de preţ, este ilegal pentru cumpărători să inducă în mod in-

Scanned with OKEN Scanner

tenţionat reduceri de preţ promoţionale şi discriminatorii dar, din cauza unui subterfugiu de redactare, numai Comisia Federală de Comerţ poate urmări cumpărătorii mincinoşi în acest punct. Vezi legea 15 din Constituţia Statelor Unite, articolul 13(f).

48. *Continental T.V., Inc. versus GTE Sylvania Inc.*, 433 U.S. 36, 51-52 (1977).

49. Cele mai bune contracte sau reguli lingvistice referitoare la aria de responsabilitate primară necesită ca un scop cantitativ să fie atins înainte ca vânzările în afara ariei să fie permise. Cea mai neadecvată dispoziţie include o clauză nesemnificativă a „străduaniei", ce impune reseller-ului să se străduiască să vândă produsele furnizorului în aria de distribuţie a reseller-ului. Reţine că dacă furnizorul nu are contracte scrise cu resellerii săi, poate utiliza politici scrise pentru a impune restricţii verticale.

50. Aceeaşi regulă se aplică celor care nu sunt clienţi, dar care doresc să devină clienţi şi solicită anumite produse.

51. Când un monopolist utilizează un program de loialitate pentru a-şi proteja sau a-şi extinde monopolul, poate intra în conflict cu restricţiile impuse referitoare la monopolizare şi la încercarea de monopolizare impuse prin Capitolul 2 al Actului Sherman, legea 15 din Constituţia Statelor Unite, articolul 2. Vezi *Lee Page's Inc. versus 3M (Minnesota Mining and Mfg. Co.)*, 324 F.3d 141 (a 3-a Cir. 2003), *certificat respins,* 124 S. Ct. 2932 (2004) (utilizare a rabaturilor la pachet).

52. Atât tranzacţiile comerciale exclusive, cât şi vânzările legate pot fi atacate prin Capitolul 1 al Actului Sherman, legea 15 din Constituţia Statelor Unite, articolul 1 (bunuri sau servicii); Capitolul 3 al Actului Clayton, *id.* Articolul 14 (numai bunurile); şi Capitolul 5 al Actului Comisiei Federale de Comerţ, *id.* Articolul 45 (bunuri sau servicii).

53. Elementele asocierii condiţionate ilegale a două sau mai multe produse sau servicii sunt (1) două produse sau servicii care nu au legătură între ele; (2) vânzarea unuia dintre produse („produsul principal/ferm") este condiţionată de achiziţionarea celuilalt produs („produsul condiţionat"); (3) există o putere economică suficient de mare pe piaţă pentru produsul principal pentru a restrânge comercializarea pe piaţă a produsului condiţionat; (4) o proporţie deloc neglijabilă a comercializării produsului condiţionat este afectată; şi (5) nu există vreo

Scanned with OKEN Scanner

apărare sau justificare posibilă, cum ar fi funcţionarea corectă sau secretele comerciale.

54. Apăraţi de anumite legi protectoare de la nivel statal referitoare la distribuitor, comerciant sau firmă care oferă franciza, furnizorilor li se poate impune să trateze toţi intermediarii mai mult sau mai puţin în aceeaşi manieră în cadrul tuturor tranzacţiilor comerciale sau, cum este cazul în Wisconsin, să nu îşi schimbe „circumstanţele competitive" fără motiv. Vezi Legea privind reglementarea unor tranzacţii corecte din Wisconsin, Wisc. Stat. Articolul 135.

55. Legea 15 din Constituţia Statelor Untite articolele 2, 45. Monopolizarea impune (1) puterea monopolului pe piaţa relevantă şi (2) obţinerea sau menţinerea voluntară a acelei puteri, în timp ce tentativa de monopolizare înseamnă (1) o conduită acaparatoare sau de excludere, (2) o intenţie specifică sau acaparatoare de a atinge o putere de monopol pe piaţa relevantă şi (3) posibilitatea periculoasă ca acuzatul să aibă succes. Existenţa unei conspiraţii de angajare într-o stabilire a preţurilor de ruinare poate încălca menţiunile Capitolelor 1 şi 2 din Actul Sherman. *Id.* Articolele 1, 2.

56. *Brooke Group versus Brown & Williamson Corp.*, 509 U.S. 209 (1993).

57. *E.I. Du Pont de Nemours & Co. versus Comisia Federală de Comerţ*, 729 F.2d 128, 139-40 (a doua Cir. 1984).

58. *Id.* La 134. Desigur, nu toate tipurile de semnalări ale preţurilor reuşesc la fel de bine. Opt linii aeriene şi compania lor de colectare şi diseminare a datelor, deţinută în comun, au ajuns la un acord într-un proces de fixare a preţului intentat de Ministerul de Justiţie din cauza unui sistem computerizat care a fost utilizat pentru a comunica participanţilor în avans schimbări şi promoţii ale tarifelor şi au permis modificări ulterioare şi retragerea unor astfel de anunţuri. *Statele Unite versus Airline Tariff Publishing Co.*, 1994-2 Trade Cas. (CCH) ¶ 70, 686 (D.D.C. 1994) (toţi inculpaţii, cu excepţia United Air Lines, Inc. şi USAir, Inc.); 836 F. Supp.12 (D.D.C. 1993) (United şi USAir). Din perspectiva guvernului, natura non-publică a acestui schimb de date şi metoda sa de operare au fost echivalente cu nişte discuţii directe purtate de liniile aeriene în aceeaşi încăpere.

Scanned with OKEN Scanner

Index de nume

A

A&P 310
A.B. Dick Company 120
A.C. Nielsen 380, 422
Advanced Micro Devices (AMD) 42
AirTouch 312
Aiwa 303
Alcoa 119
Alltel 408-410
Amazon.com 321
America West Airlines 318
American Airlines 310-311, 360-361
American Can 120, 127
Anheuser-Bush 299, 343
AOL 298
Apple 45, 54, 123, 299, 347, 356, 361, 363, 366, 370, 423
Aramco 295
Automobile Association of America (AAA) 103
Avon 329

B

Bank of America Corporation 349
Bending Branches 192
Benjamin Moore 347
Big Star 305
BJ's Wholesale Club, Inc. 112, 312
BMW 25, 363
Boeing Company 22
British Midland Airways 303
Buck-A-Book 195

C

Canon 372
Cardinal Health 337
Caterpillar 329, 363
Celeron 43, 303
Chadwick Martin Bailey, Inc. 395, 405
Chrysler 198
Coca-Cola 330
CompUSA 326, 345, 347
Costco 311, 312, 382
CVS 349

D

Dell 33, 42, 196, 203, 306, 319, 322, 325, 366
Deutsche Grammophon 106
Discovery Channel Store 347
Dominick's Finer Foods 388
DuPont 361, 449

E

EasyJet 303
eBay 300
Eli Lilly 417
Elk Grove Brewing 299
EMC 363
Emerson 147
Esearch.com 417

F

Federal Express (FedEx) 144
Food Lion 305
Fox 303
Fuji 304

G

Gateway 196, 366
General Electric (GE) 33, 95
General Motors 239, 296, 308
Gillette 46-47, 121
Godiva 25, 363
Grohe 333-334
GTE 312
Gucci 363

H

Harley-Davidson 144
Hart Schaffner Marx 141
Heaton Peninsular Company 120
Heileman 343
Hewlett-Packard (HP) 120, 123, 306
Home Depot 203, 345-350
Honda 364

I

IBM (International Business Machines) 75, 299, 366, 368, 370
Ingram Micro 325
Intel 33, 42-43, 75, 108, 303, 330, 363
International Harvester Company (IH) 80
International Truck 135
Intuit 73

J

J.D. Power and Associates 145
Jewel 334
John Deere 80, 350
Johnson & Johnson (J&J) 67, 145

K

Kaiser Permanente 139
Kiehl's 334
K-Mart 311
Kodak 304, 363, 371

L

Lacoste 195
Lever Brothers 341
Lexmark 307
Linens-n-Things 349
Linux 139, 317-318
Lowes 345, 347, 350

M

Marriott 22, 134
Mary Kay 329, 333
Mazda 198
McKinsey 54, 166
Michelin 75, 141, 142
Microsoft 123, 139, 140, 299, 317, 321, 364
Miller 299, 343
Motel 6 104, 385

N

NBC 303
Neiman-Marcus 335
New York Times 33
Nike 206
Nikon 372
Northwest Airlines 318
Novell 317-318

O

Old Dominion 299

P

Pabst 343
Paccar 363
Pace 311-312
Panasonic 147
Peterbilt 25
Philippe Patek 328
Pitney Bowes 329
Polaroid 194, 372
Price Club 312
PrimeCo. 312
Procter & Gamble 33, 293

Scanned with OKEN Scanner

Q
Qantas 119
Quad 33
Quaker Oats 389
Quantum 126

R
Red Roof Inn 143
REI (Recreational Equipment Inc.) 347
Ryanair 303

S
Saks Fifth Avenue 335
Sam's Club 311-312
Save-A-Lot 196
Seagate 125-126
Sears 203, 239, 297, 309, 328, 345
Seiko 328
Smuttlynose Brewing Company 299
Snap-on 25
Sony 198, 303
Southwest Airlines 33, 308, 320-321
SRI International 418
Staples 345
Starbucks 330
Stroh 343
Supervalu Inc. 196

T
Target 195, 345, 350
Tech Data 325
Techco 39-40
3M 298
Timbuk2 347
T.J. Maxx 195
Toshiba 198
Toyota 363
Trader Joe's 195

U
UPN 303
Urban Outfitters 347

V
Verizon 312
Vodafone 312

W
W.W. Grainger 439
Walgreens 334
Wal-Mart 112, 203, 297, 304, 309-312, 320, 327-328, 345-347, 350, 364, 439
Wang Laboratory 20
Wausau 298
WB 303
Whole Foods Supermarket 330
Winn-Dixie Stores 305

X
Xerox 93, 112, 122

Index de subiecte

A
Acţiuni pentru a determina testarea produsului 338-339
Agenţi de achiziţii 88, 104, 130, 137, 158, 162
Analiza alegerii discrete 406
Analiza managerială a sensibilităţii faţă de preţ 210
Analiza pragului de rentabilitate 247
Analiza profitabilităţii 199-201
Ancorare evocată 399
Apărare în faţa discriminărilor de preţ 442
Asocierea produselor 116
Avantaj competitiv de cost 307
Avantaj competitiv. *Vezi* Costuri
Avantaj de diferenţiere 364

B
Bariere 28-38
Bariere de ieşire 305
Bază de date cu vânzările concurenţei 380
Brand combatant 190
Bunăvoinţa consumatorului 389
Bunuri de folosinţă îndelungată 194, 361
Bunuri legate de căutare 132-133
Bunuri legate de experienţă 132-133

C
Canibalizarea produselor existente 350
Cascadă de preţ 163, 166, 168, 181
Cheltuieli de regie 215
Colinearitate 415
Comisia Federală de Comerţ (FTC) 432
Comunicarea preţului şi a valorii 45
Comunicarea preţului 146
Comunicarea valorii 46, 130, 359, 360
Concluzii structurate 203-204
Contracte de vânzări condiţionate 121
Contribuţia la profit 75, 93, 225
Convenabilitate percepută 150
Costul deservirii 43, 44, 79, 83, 85, 87, 91, 96, 99, 167, 169, 170, 232
Costul relativ al cercetării 132-134
Costuri în funcţie de activitate 232-234
Costuri de oportunitate. *Vezi* Costuri, de oportunitate
Costuri de schimbare. *Vezi* Costuri de schimbare
Costuri evitabile. *Vezi* Costuri, evitabile
Costuri fixe. *Vezi* Costuri, fixe
Costuri marginale fixe. *Vezi* Costuri marginale, fixe
Costuri marginale. *Vezi* Costuri, marginale
Costuri semifixe. *Vezi* Costuri, semifixe
Costuri variabile. *Vezi* Costuri variabile
Costuri
  Costuri în funcţie de activitate 83, 232
  Evitabile 220-221, 224, 233, 241-242, 266-268
  Capacitate 227-228, 242-243, 369-370
  Şi avantaj competitiv de cost 298-299, 363-364

Scanned with OKEN Scanner

Factori care determină 74, 169, 232
Economii 112, 365-366, 373
Fixe 20, 93, 125, 191, 192, 216-217, 224-225, 233, 240, 254
Istorice 220-222, 226, 229-231, 352
Marginale 95, 196, 215-216, 218, 227
Fixe marginale 216, 224, 260
Non-financiare 132
Non-marginale 241, 266
Oportunitate 62, 63, 65, 110, 229, 230, 241
Stabilirea prețurilor care să acopere 19-21, 213-214, 266-267
Relevante 52, 215, 216, 226
Ripostare 301, 304, 308-309
Rolul în stabilirea prețurilor 213-214, 266-267
Căutare 132-133, 137-143
Semifixe 196, 216, 232, 240, 254-256
Împărțite 20, 131, 212
Irecuperabile 215, 220, 222, 224, 225, 227, 229, 233, 256
Schimbarea 131, 190
Totale, pe viață 140
Variabile 191, 196, 197, 212, 217, 218, 224, 225, 232, 233, 235, 237, 239, 242, 253, 333
Cotă de piață, stabilirea prețurilor pentru 24, 291-293, 296-297, 319-323, 365-367
Crearea valorii 41
Măsurare 57-58
Segmentare bazată pe 78
Cumpărători sensibili la preț 50, 203, 210-213
Cupoane 105, 143, 172, 291, 339-341
Curba rentabilității vânzărilor 264

D

Date istorice 385
Declin, strategii în perioada de 371-372
Diferențe culturale studiate 394
Difuzarea inovațiilor 358
Discounturi în funcție de cantitate 172
Discriminare pe bază de preț 442
Distribuție
De tip „pull" 332
De tip „push" 332-333
Probleme legale referitoare la 434-435, 446-447
Inovații de marketing 361-362
Stabilirea prețurilor pentru canale de 325-327, 330-332, 338-340
Reevaluare în perioada de maturitate 370
Selectarea potrivită 328-329

E

Economia cumpărătorilor 72
Economii de cost care însoțesc dezvoltarea 373
Educarea consumatorilor 66, 306, 360, 373
Efectul experienței 320
Efectul Weber-Fechner 146-147, 152
Elasticitatea prețului 203, 263, 264
Elemente care determină valoarea 69
Estimarea costurilor relevante 215-216
Estimarea Valorii Economice (EVE®) 57, 60, 64, 67, 69-70, 72, 78, 134, 185
Etapa din ciclul de viață al produselor 188
Evaluare proporțională a prețurilor 146
Experiență acumulată de achiziții 367

F

Factori care determină costurile 74, 169, 232
Fixarea prețurilor
Pe orizontală 434-435
Pe verticală 436
Incidentală 435

G

Gruparea prețurilor 164-166
Grupuri de achiziție 102, 347

I

Ilegal „per se" 435, 438
Implementarea noilor prețuri 33, 48, 126, 175, 181
Indicele prețului de consum 208
Informații legate de concurență 313-320
Instrumente de vânzare bazate pe valoare 207
Intensitatea distribuției 332
Interval de încredere 413
Intervievarea directă 378, 394, 403
Înțelegeri comerciale 344

J

Jocuri cu sumă negativă 294-295
Jocuri cu sumă pozitivă 294-295

L

Legea Clayton 120, 122
Legea Robinson-Patman 438-442, 448, 456
Legea Sarbanes-Oxley 12, 433
Legea Sherman 434-436, 449-452
Legislație antitrust 311, 431-433
Licitație inversă 173
Lider al pierderilor 330
LIFO (ultimul intrat, primul ieșit) 221, 242
Linia de echivalență a valorii 69
Linia valorii corecte 69

M

Management al randamentului 231, 305, 385
Marjă de contribuție 18, 31, 176, 191, 195, 233-235, 281-282
Marja de contribuție procentuală 31, 234, 235
Menținerea profitului la revânzare 335
Metrică 44, 95-97
Metrica prețului 15, 44, 95
Modelarea valorii clienților (CVM) 68-70
Modele de valoare economică 394
Momentul achiziției 108-109

N

National Collegiate Athletic Association v. Board of Regents 435
Negociere ad hoc a prețurilor 160

Scanned with OKEN Scanner

NIFO (următorul intrat, primul ieşit) 221
Niveluri de discount 53, 104-105, 203

O

Ofertă de flancare 303
Oferte defensive 341
Opţiuni ale strategiei de stabilire a preţurilor 191
Optimizare automată a preţului 203, 205
Optimizarea preţului 38, 181, 185, 187, 198-199

P

Piramida preţurilor 39, 41, 53
Politică de stabilire a preţurilor 29, 30, 38
Poziţionare în funcţie de acces 298
Poziţionare în funcţie de nevoi 298
Poziţionare în funcţie de varietatea gamei de produse 298
Poziţionarea atributului 398
Preţ de buzunar 167
Preţ minim promovat (MAP) 438, 439, 455
Preţ premium 87
  Şi strategia de canal 328
  Şi avantaj competitiv 296
  Şi diferenţiere 87
Preţuri în sezonul de vârf 227-228
Preţuri de referinţă 70, 109, 146-149
Preţuri de ruinare 311, 448-449
Preţuri negociate 158, 160
Preţuri optime 126, 205, 209
Prejudiciul competitiv, apărarea şi cumpărătorii indirecţi 445
Producători de echipamente originale 75, 325
Produse noi 184, 188, 356, 406
Produse suplimentare 197, 343

R

Raport preţ-calitate 70, 359
Raport preţ-volum 185, 213
Reacţie de ruinare 311
Rebate 146, 149, 339, 340, 341, 343
Recoltare 371, 372, 374
Reducere ofensivă a preţurilor 307
Relaţii cu distribuitorii 336-337
Relevant. *Vezi* Costuri relevante
Rente economice 430
Reseller cu valoare adăugată 203, 325, 327-328, 336-337
Risc perceput 131

S

Semnalarea preţului 449
Sensibilitate faţă de preţ
  Efectul informaţiilor legate de 366
  Estimare 368-369
  Pentru inovaţie 357-359
  Măsurare 412-414
  Şi elasticitatea preţului 263
  Şi bariere de preţ 102
Societatea Specialiştilor în Informaţii Competitive (SCIP) 417
Sondaje de răspuns la achiziţie 394
Sondaje privind intenţia de achiziţie 204
Spectrul comportamental al clienţilor 83
Stabilirea descentralizată a preţurilor 160, 161
Stabilirea indexată a preţurilor 208
Stabilirea preţurilor în două etape 113-114
Stabilirea preţurilor în funcţie de canalul de distribuţie. *Vezi* Distribuţie, stabilirea preţurilor pentru canale de
Stabilirea preţurilor în funcţie de clienţi 23-24
Stabilirea preţurilor în funcţie de concurenţă 24
Stabilirea preţurilor în funcţie de performanţă 95
Stabilirea preţurilor în funcţie de piaţă 245
Stabilirea preţurilor prin metoda cost-plus 19-21, 214
Stabilirea secvenţială a unor preţuri de prestigiu 193-194
Stabilirea unor preţuri de penetrare 195-198, 363-364
Stabilirea unor preţuri de prestigiu (skimming) 192
Stabilirea unor preţuri de transfer 236
Stabilirea unor preţuri neutre 192, 197, 198, 363
Stabilirea unor preţuri promoţionale 171
Stimulente acordate forţei de vânzări 160
Strategie de acceptare 309
Strategie de distribuţie „pull" 331-332
Strategie de distribuţie „push" 330, 332-333
Strategie de stabilire a preţurilor competitivă 306-307
Structura câştig-pierdere 151-152
Structura preţului 39-40, 91-125

T

Teoria jocului 293-294

V

Valoare de diferenţiere 38, 57, 59, 61, 70, 364
Valoare de referinţă 57, 61, 69, 72, 74, 76-77
Valoare de schimb 56
Valoare economică 52, 56-61, 64-69, 71, 88, 94, 129, 139, 152
Valoare economică percepută 71, 198
Valoare percepută 141, 142

Scanned with OKEN Scanner

Dr. THOMAS NAGLE a fondat în anul 1987 compania Strategic Pricing Group (SPG), membră a Monitor Group, Inc., în același an publicând și prima ediție a lucrării „Strategia și tactica stabilirii prețurilor". În prezent, colaborează cu firme de prestigiu în scopul dezvoltării unor strategii care să le asigure o creștere cât mai profitabilă. De asemenea, susține seminarii și traininguri extrem de apreciate în întreaga lume, atât în cadrul unor conferințe publice, cât și pentru clienții din sfera conducerii administrative a corporațiilor. Înainte de fondarea SPG, Tom a fost profesor de marketing și strategie la universitățile din Boston și Chicago.

De mai bine de un deceniu, dr. JOHN HOGAN ajută companiile să dezvolte strategii eficiente de stabilire a prețurilor și strategii de marketing orientate spre valoare. Un lider de opinie în ceea ce privește strategiile de stabilire a prețurilor, oferă consultanță clienților Monitor Group pentru a dezvolta noi posibilități de stabilire a prețurilor, care să asigure o creștere susținută la toate nivelurile. A fost distins cu numeroase premii în calitate de cercetător și are o vastă experiență ca profesor, susținând conferințe și programe de training directorilor din întreaga lume.

Scanned with OKEN Scanner

BRANDBUILDERS
marketing și advertising

Brandbuilders este prima editură din România specializată în carte de marketing și advertising. Brandbuilders se adresează profesioniștilor din domeniu, celor pe care-i numim generic „constructori de branduri" (oameni de marketing, de publicitate, de media, manageri și oameni care-și construiesc propria afacere). Pentru toți aceștia, Brandbuilders va publica cele mai bune cărți și cei mai renumiți autori.

CĂRȚI PENTRU AFACEREA TA

Problema stabilirii prețurilor a devenit o prioritate pe ordinea de zi a celor mai mulți manageri sau administratori de firme, ca urmare a dinamicii mediului de afaceri actual. Concurența acerbă la nivel global a devenit o realitate de necontestat, iar ciclurile de viață ale produselor continuă să se scurteze. În lumina acestor puternice forțe, nu mai este deloc surprinzător faptul că unele companii se confruntă cu probleme precum erodarea accentuată a prețurilor, diminuarea volumului vânzărilor și scăderea profitabilității. Niciodată nu s-a simțit mai acut nevoia unor strategii clare și eficiente de stabilire a prețurilor.
În acest context vă propunem o lucrare de excepție, un ghid practic adresat managerilor, directorilor de vânzări sau de marketing, administratorilor de firme, dar și tuturor celor interesați de creșterea profitabilității, menit să îi ajute în luarea deciziilor legate de stabilirea prețurilor.

„Conceptele prezentate în această carte ne-au învățat să ne focusăm asupra modului în care putem oferi o valoare superioară clienților noștri, permițând, prin urmare, elaborarea unor strategii de stabilire a prețurilor, strategii care au avut drept rezultat atât dezvoltarea corporației noastre, cât și creșterea profitabilității."

SCOTT HEEKIN-CANEDY
Președinte și director general, The New York Times

„Cei mai mulți directori executivi consideră că stabilirea prețurilor este cea mai mare provocare și, totodată, principalul lor punct slab. Această carte este o potențială soluție. Este plină de idei și perspective inedite."

PHILIP KOTLER,
Universitatea Northwestern

www.brandbuilders.ro

ISBN: 978-973-1740-09-6

Scanned with OKEN Scanner